



理 事 会

第 355 届会议，2025 年 11 月 17 日至 27 日，日内瓦

计划、财务和行政管理部分

PFA

日期：2025 年 10 月 30 日

原文：英文

关于《2022-2025 年人力资源战略》的实施进展报告

多样性、问责制和尊重

概要：理事会在第 343 届会议(2021 年 11 月)上核可了《2022-2025 年人力资源战略》。该战略旨在确保职员队伍在能力、效率和操守方面均达到最高标准，同时充分考虑到旨在改善国际劳工组织职员队伍多样性(包括性别和地域多样性)的行动计划，并解决代表性不足、与三方成员相关的经验以及为青年和年轻专业人员提供机会的问题。本文件介绍了劳工局在 2025 年取得的进展，并总结了该战略四年实施期内在主要交付目标方面取得的进展。

作者单位：人力资源开发司(HRD)。

相关文件：理事会文件 [GB.337/PFA/11](#)；[GB.343/PFA/14](#)；[GB.347/PFA/INF/7](#)；[GB.350/PFA/10](#)；[GB.353/PFA/INF/7](#)。

► 目 录

	页 次
导 言	5
成果目标 1：打造具备面向未来适配技能的多元化职员队伍	6
1.1 重点领域：规划未来的职员队伍需求	6
1.2 重点领域：吸引、征聘和任用多元化的职员	7
1.3 重点领域：发展交付能力	9
成果目标 2：营造相互尊重和赋权型的环境	10
2.1 重点领域：强化绩效问责制	10
2.2 重点领域：新的工作方式	11
2.3 重点领域：相互尊重和符合道德操守的工作场所	13
成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化，借助技术提升人力资源服务效率	14
3.1 重点领域：人力资源技术/数字化	14
3.2 重点领域：人力资源分析	15
展望《2026-2029 年人力资源战略》	15
附录：《2022-2025 年人力资源战略》关键指标：成果	17

► 导 言

1. 理事会在第 343 届会议(2021 年 11 月)上核可了《2022-2025 年人力资源战略》。¹ 理事会要求劳工局在实施该战略过程中考虑到其所提供的指导意见,以期吸引、征聘和留住一支在能力、效率和操守方面均达到最高标准的职员队伍,同时充分顾及以下方面:社会性别;地域多样性,并改善代表性不足问题;与三方成员相关的经验;以及为青年、年轻专业人员和残疾人提供机会。理事会在第 347 届会议(2023 年 3 月)上讨论了该战略第一年实施情况的报告,并在第 350 届会议(2024 年 3 月)上讨论了一份包含该战略中期里程碑的进展报告。² 在上述会议上,理事会均向劳工局提供了指导意见。此外,关于该战略 2024 年进展情况的报告已提交第 353 届会议(2025 年 3 月),供理事会参考。³
2. 《2022-2025 年人力资源战略》包含以下成果目标:
 - (1) **打造具备面向未来适配技能的多元化职员队伍:** 提升雇员的敬业度和包容性——吸引、培养、任用和留住多元化的合格职员和领导人才。
 - (2) **营造相互尊重和赋权型的环境:** 加强领导力、道德行为和责任感,营造相互尊重的氛围。
 - (3) **通过人力资源职能的持续创新和数字化,借助技术提升人力资源服务效率:** 聚焦人力资源技术、数字化和分析学。
3. 本文件阐述了劳工局 2025 年在实现《2022-2025 年人力资源战略》主要交付目标方面取得的进展,并总结了四年实施期间的整体成效。文件亦对《2026-2029 年人力资源战略》作出展望。附录汇总了截至 2025 年 8 月 31 日,《2022-2025 年人力资源战略》各项选定关键指标的目标完成情况。
4. 《2022-2025 年人力资源战略》自制定之初即着眼于应对劳动世界前所未有的变化之速度、规模和复杂性,并直面劳工局在适当时机将合适的人才配置到合适的岗位、并为之创造有利的改善工作环境所面临的挑战。战略指出,需要重新构思人才管理战略,创新劳工组织的相关流程,并更新劳工组织各团队的技能组合。此外,战略强调建立在相互尊重、消除歧视和道德行为基础上的职场文化至关重要,并明确技术是推动工作方式创新、拓宽信息和建议获取渠道以指导决策制定的关键要素。
5. 在该战略四年实施周期即将结束之际,面对更加动荡且不确定的环境,回顾已取得的进展和引入的变化,并考量这些进展和变化所带来的机遇,具有重要价值。这将使劳工组织在推进改革过程中,能够立足于更为坚实的基点,面向未来。

¹ 理事会文件 GB.343/PFA/14。

² 理事会文件 GB.347/PFA/INF/7 和 GB.350/PFA/10。

³ 理事会文件 GB.353/PFA/INF/7。

► 在主要交付目标方面取得的进展

成果目标 1：打造具备面向未来适配技能的多元化职员队伍

1.1 重点领域：规划未来的职员队伍需求

6. 劳工局已加强其职员队伍规划，开发了用于对当前和未来技能需求摸底的工具，并将该工具的应用纳入战略规划周期。相关摸底结果已用于指导资源规划、有针对性征聘和职员发展优先事项的决策。**技能摸底工作**于 2023 年启动，目前进展顺利，已完成对技术专家、法律专家、处长、首席技术顾问和本国干事(第一阶段)、外地领导职位(第二阶段 A)以及一般行政和办公室支助助理(第二阶段 B)当前技能状况的摸底。上述重点群体中共有 **1,512 名职员参与，平均回复率达到 89%**，相关技能摸底数据已收集完成。
7. 正如 2025 年 3 月向理事会所报告，⁴ **第一阶段**分析表明，整体而言，**实现劳工组织政策成果目标所需的多项特定技能已达到预期水平**；然而，分析也识别出若干有待加强的跨领域核心技能和技术技能，包括人工智能(AI)应用、数据分析、有效沟通和绿色主题整合。通过对外地领导职位的技能摸底，同样查找出类似有待加强的重点领域，其中技能差距体现在：数字素养，包括人工智能的安全有效使用；面向外部合作(特别是通过媒体渠道)的沟通技巧；以及从劳工组织的视角出发对环境问题的理解。分析还指出，需要进一步就国际劳工标准和监督机制加强与三方成员的沟通，提升对采购和财务流程的监督能力，并加强在危机和后危机情境下的领导力。
8. 针对**一般行政和办公室支助助理**的分析显示，他们在实用数字技能方面存在不足，包括运用人工智能处理常规任务的能力，以及对 SharePoint、Microsoft Teams 和 OneNote 等平台的熟练程度有待提高。分析还指出，他们在使用劳工组织专用系统(例如综合资源信息系统 IRIS)方面存在技能欠缺。在软技术方面，冲突和压力管理、时限决策能力以及礼仪意识被确定为需要重点提升的领域；同时，数据分析和协调能力也呈现出差距。此外，职员反映有必要进一步加强对联合国共同制度相关政策的了解。
9. 上述重点领域的分析结果向设计针对相关职员群体的**定制化培训课程**提供了依据。课程的开发与推广被列为 2025 年的重点活动之一。同样重要的是技能摸底工作最后阶段(第三阶段)的筹备工作，该阶段将聚焦于全球范围内的机构服务集群职位。目前，第三阶段工作已暂缓实施，以待正在进行的劳工组织审查结果，以及可能对未来职位和技能需求产生影响的任何机构改革决定。⁵
10. **通用职务说明**修订项目旨在确保职务说明能够准确反映当前及未来履行劳工组织职能所需的职责、技能、胜任力、经验和学历要求。技能摸底工作在此基础上展开。该项目采用协商性方法，吸纳职员、管理人员、专题事项专家和职员工会代表参与。新版通用职务说明被纳入劳工局与职员工会于 2023 年签署的**集体协议**。

⁴ 理事会文件 GB.353/PFA/INF/7。

⁵ 理事会文件 GB.355/INS/7。

11. 自 2023 年起，新版通用职务说明已在全球范围内拟定并使用，覆盖**技术专家、法律专家和项目专家**等专业职类。此外，在总部和各区域新设立了**评估专家**职系，并制定了相应通用职务说明。**统计员**职系的新版通用职务说明现已定稿，**翻译**职系的通用职务说明仍正在拟定中。截至 2025 年 8 月 31 日，已有 362 名职员启用新版职务说明，占与通用职务说明相关的专业职员总数的 **56%**。根据既定工作计划，预计到年底该比例将提升至 **64%**。
12. 2025 年，劳工局对欧洲和中亚地区的**国家协调员**职位进行了深入分析，旨在评估这些外地职位自上次审查以来 14 年间的演变情况。基于当前工作安排，国家协调员职位的分析被置于**行政人员**职系的分析之前，后者预计将于明年完成。此项优先级调整意味着，在 2025 年底新版通用职务说明覆盖至 70% 的专业职员这一原定目标将无法如期实现。
13. 关于总部一般事务职类职位的审查，已于 2023 年和 2024 年为**文件制作助理**制定了新版通用职务说明，并为**一般行政和办公室支助助理**设立了新职系。该新职系涵盖了总部大多数一般事务职位。对其余职系的审查显示，其中多数所涉职位数量有限，或所属业务领域发展迅速，可能受到劳工组织审查工作的影响。因此，剩余职系的审查工作已暂缓，以便重新评估为这些职位制定通用职务说明的必要性。截至 2025 年 8 月 31 日，总部已有 136 名一般事务职员启用了新版通用职务说明，占原定目标群体的 **59%**。

1.2 重点领域：吸引、征聘和任用多元化的职员

14. 继 2024 年开启征聘实践与程序审查之后，2025 年又进一步推行了多项改进措施。例如，作为所有经常预算核心职位选拔流程的组成部分，**胜任力测评环节**已得到更新，在优化方法、简化日程安排的同时，面向更多内部潜在候选人开放评估，并最大限度地降低了人工智能滥用风险。2025 年前 8 个月期间，共发布了 **30 个职位空缺公告**(2024 年全年为 64 个)，平均征聘周期(自职位空缺公告截止至作出最终遴选决定)由 2024 年的 215 天**缩短至 186 天**(2023 年为 234 天)。同期，积压待填补的职位数量也进一步减少。
15. 填补**高级管理职位和办事处主任(局长)职位**仍然是 2025 年的一个关键优先事项，**50%**的预期职位空缺的遴选程序在现任者离职前顺利完成。该成果符合有效的职员队伍规划指标的设定目标，并体现了该指标在《2022-2025 年人力资源战略》中期取得的显著成效。
16. 劳工局继续定期监测所有发展合作职位的任命流程周期。在 2025 年 1 月 1 日至 8 月 31 日期间，共填补了 **66 个专业职位空缺**。在此期间，从职位空缺公告截止到作出最终遴选决定的平均时间为 **58 天**。所有专业职等的职位从候选人遴选到候选人入职的平均周期为 **60 天**。P5 职等高级职员的平均周期为 **72 天**。
17. 自 2023 年起，**OneHR 背景调查系统**开始应用于专业职位(专业及以上职类)，并于 2025 年 9 月 1 日起进一步扩展至**各地区所有固定期限本地职员**的征聘，确保在入职环节采用统一的背景核实方法。
18. 劳工组织始终恪守**择优录用**原则。劳工组织关于吸引、征聘和任用多元化职员队伍的承诺，并非依赖特殊措施，而是通过各种支持性行动手段来实现，例如**有针对性的外联**和“内联”活动、

职业发展通道建设，以及通过举办活动、培训以及支持网络、社群和职员资源团体，持续强化**包容性组织文化**。

19. 在**外联**方面，劳工局于 2025 年 1 月至 8 月期间参与了 8 场线上和线下**招聘活动**，重点选择能够吸引不同国籍、年龄和背景人群参加的活动。例如，2 月在巴黎政治学院(该校汇聚了来自 **150 余国**的学生)举办的招聘会、5 月面向美国公民的在线宣讲、7 月在日内瓦向第 63 届联合国研究生学习计划所做的介绍(学员来自**各大洲 50 个国家**)以及 8 月在日本大阪 2025 年世界博览会期间举办的联合国职业日活动。劳工局还积极参与“联合国一体化”人才外联工作组——这是一个覆盖全联合国系统的实践社群，并在 2025 年 5 月的联合国系统职业周中发挥作用，既向其他联合国同事介绍了劳工组织，也助力劳工组织职员更深入地了解其他组织的职业发展机会。
20. 劳工组织的发展合作活动和伙伴关系计划为经常预算核心职位提供了大量**潜在候选人**，因此**内联**成为提升多样性的重要途径。关于近期发展合作项目终止后为留住这些同事所做的努力，将在下文第 26 段详述。此外，截至 2025 年 8 月 31 日，劳工局共聘有 **35 名初级专业干事**，其中 **42%来自代表性不足的国家**。本两年期内，**初级专业干事的留任率为 72%**。初级专业干事计划是增强地域多样性、推动劳工组织人才年轻化的重要途径。
21. 实现**地域代表性**的可持续改善始终是一项长期挑战，2022 年至 2025 年期间也不例外。值得肯定的是，在本两年期迄今取得的成果与《2022-2025 年人力资源战略》中期成果相比，该指标已实现 **7%的提升**。
22. 2025 年全年，劳工局持续提供职业发展机会，重点**支持特定的多元化群体**。针对女性，提供的机会包括“领导力、妇女与联合国”计划，以及面向崭露头角的女性领导者的“涌现”(Emerge)计划。“劳工组织妇女职业指导计划”共吸纳 43 名女性学员(P5 职等 10 人，P4 职等 33 人)，并配备了 43 名导师提供支持——其中总部 24 人，外地 19 人。
23. 在“专业职位和高级职位中的性别平等”这一人力资源战略指标方面，截至 2025 年 8 月 31 日，**高级职位(P5 及以上)中女性占比已达 46%**，远超原定目标，并**接近性别均等区间(47-53%)的下限**。**P1 至 P4 职等中女性比例仍维持在略高水平(55%)**。尽管该比例并不符合均等预期，但也确实为女性职员提供了坚实的内部晋升通道，增强了其向更高职位晋升的潜力。
24. **反向指导计划**为资历较浅的同事提供了担任高级管理人员导师的机会，促进了代际交流，并提升了对年轻职员的关注度。该计划支持**年轻化**，**激发创新**，助力构建更具**包容性的文化**，使年轻人才得以充分成长。该计划终期调查显示，100%的受访者都对与导师或学员建立的关系感到满意；91.6%的受访者认为他们已掌握足够的工具和信息以有效管理指导关系；88%的受访者表示愿意向他人推荐该计划。一位学员(一名外地办事处的主任)表示：“从不同视角看待劳工组织面临的关键挑战，促使我反思自身工作，并拓宽了我对组织优先事项的理解。”
25. 为推动更具包容性的文化，其他相关举措还包括：为**来自代表性不足国家的实习生**资助旅费；开设“**性别平等至关重要：实现性别平等实质性变革**”培训课程并启动**性别平等协调人**网络；推行鼓励聘用**残疾实习生**的专项计划；开展“**共同建设残疾包容性**”培训；以及发布关于**如何咨询残疾人组织**的新编在线指南。

26. 鉴于某些项目资金状况发生变化，劳工局已采取一系列措施为受影响职员提供支持，包括举办**职业研讨会**、提供**技能分析工具**和本地**职业顾问服务**，以及成立**求职俱乐部**。劳工局还开设了专题网页，用于发布咨询和指南，也作为其他项目**就业机会的预告平台**。目前，所有经常预算核心职位的征聘公告仅向**内部在职人员**发布，但已启动特殊程序，允许因资金削减而终止合同的同事申请。

1.3 重点领域：发展交付能力

27. 2024 年 9 月开展了一项**组织健康指数(OHI)**调查，让职员有机会表达他们对组织成果、管理实践和雇员体验的看法。调查结果显示，很大比例的职员认为其工作**富有意义**(79%)并对工作感到**满意**(70%)。职员还认同劳工组织具备**实现其目标所需的能力和知识**，并拥有**实施其战略计划的相应技能**，这与技能摸底工作的结论一致。然而，职员对职业发展机会有所担忧，只有相对较少的职员(20%)表示劳工组织为所有职员提供了**清晰的职业发展路径**。此外，工作量问题也是关注的重点。仅有 31%的职员认为劳工组织现有**职员足以应对其工作负荷**，32%的职员表示**工作中感到倦怠**。
28. 在审阅组织健康指数调查结果后，全球管理团队在**愿景和方向**的根本基础上，确定了三个主要改进领域：**以人为本的领导力、精简流程和可持续的工作负荷、职员福祉和心理健康**。在此基础上，确定了十项优先推进的**组织健康指数举措**，其中多项与《2022-2025 年人力资源战略》的目标相衔接，并将被整合至即将出台的《2026-2029 年人力资源战略》之中。这些举措聚焦于三大重点领域：精简流程、以人为本的领导力以及可持续的工作负荷和心理健康。在以人为本的领导力重点领域，将主要关注：明确职业发展路径；设定并传达对管理人员如何与其团队互动的期望；以及推动领导力培训的对标。在可持续的工作负荷和心理健康重点领域，相关举措将聚焦合理分配工作量、提供心理健康相关资源材料和支持，以及修订、传达和执行明确的行为标准。
29. 组织健康指数调查表明，职员正在寻求更多的**学习、职业发展和流动机会**。这一发现反映在衡量“培训和发展活动满足不断变化的职员队伍需求”的人力资源战略指标结果中，与 2021 年的基准相比有所下降。
30. 在技能摸底工作的基础上，2025 年大幅扩充了学习机会组合，同时设计了**技能发展计划**以弥补技能摸底工作第一阶段、第二阶段 A 和第二阶段 B 所发现的具体差距(如前文所述)。这些计划面向技术专家、外地领导成员以及一般行政和办公室支助助理，涵盖 **150 余项活动**，惠及**全球约 1,800 名职员**。这些活动的开展将持续到 2026 年。与此同时，劳工局已将领英学习许可证的数量由 1,500 个增至 2,000 个，以便更多职员能够获取个性化按需学习内容。通过运用行为科学的推广活动，该平台的使用更具战略性，从而针对技能摸底工作中所确定的领域促进技能发展。
31. 岗位流动有助于提升职员积极性和工作满意度，并能够实现职员的能力抱负与劳工局的用人需求之间的匹配。继 2024 年 2 月 23 日签署关于《征聘和选拔程序》的集体协议之后，2025 年 3 月推出了修订后的**劳工组织岗位流动政策**，并同步推出了关于**临时职业发展任务**的情况说明。尽管岗位流动并非强制性，但新政策提供了一个更完善、透明的框架，以支持职员寻求跨地域和跨岗位流动。临时职业发展任务面向所有官员，旨在使其有机会接触不同组织职能，并在新

环境(包括不同工作地点)中工作。这些机会旨在推动岗位流动和职业成长，并有助于培养一支充满活力、适应性强的全球化职员队伍。

32. 《2022-2025 年人力资源战略》实施四年来，劳工组织的流动水平有所提升。2022-2023 两年期共有 309 名职员流动；本两年期截至 2025 年 8 月 31 日，已有 296 名职员流动(占职员总数的 **18.4%**)。这一趋势表明，劳工组织很有可能在 **2025 年底前实现 20%职员流动的目标**，正如人力资源战略关于跨岗位和跨地域流动的指标所述。然而，由于当前面临资金流动性问题，经常预算职位在新任用、晋升和调动方面的冻结将对该目标的实现产生影响。
33. 其他支持职业发展的活动包括**加强入职培训**、提供全球**语言学习**支持以及开发**发展合作学习路径**。入职培训计划覆盖范围进一步扩大并转移到线上，确保**所有新任官员**无论其资金来源或工作地点均可参加。该计划涵盖**全球和区域活动**，**参与人数**从 2020-2021 两年期的 88 人**增长至**2024-2025 两年期的 445 人。在语言学习方面，总部职员通过与联合国日内瓦办事处签订的协议参加培训。平均每学期有 **150 名职员**受益于**跨组织的学习体验**，无论是在线学习还是在万国宫现场学习；另有 **220 名外地同事**参加 Rosetta Stone 提供的远程语言学习。所有职员均可通过**劳工组织国际培训中心电子校园的中央门户**，访问新上线的发展合作学习路径。据最新统计，该门户已吸引 345 名用户，累计产生了 589 次互动，**发展合作实践社区**拥有 2,850 名成员，保持较高活跃度。目前，**三条新的学习路径**——涉及防止性剥削和性虐待、人工智能和项目管理、伙伴关系和资源调动——有待最终完善推出。

成果目标 2：营造相互尊重和赋权型的环境重点领域：强化绩效问责制

34. 劳工组织的绩效管理框架是其问责框架的重要组成部分，旨在推动成果管理制在个人层面的落实，并有助于实现个人发展需求和目标。对该框架合规情况的定期监测显示，合规率始终保持高位。截至 2025 年 8 月 31 日，2024 年度评估完成率为 **87%**，另有 **80%**的职员已完成 2025 年度目标设定。
35. 理事会于 2024 年 11 月批准了若干调整措施，旨在提升**评估角色的灵活性并简化工作流程**，相关调整已在 2025 年度评估表中落实。通过扩大**技术审查主管**的职能，使其能够适应外地对外地的汇报关系，并扩展**矩阵管理人员**安排，从而**更好地适应劳工组织持续调整的组织结构**。此举也将在技术专长从总部向外地进行战略性转移的进程中发挥关键作用。
36. 通过广泛的学习活动和个人辅导，持续支持职员和管理人员实施绩效管理框架。截至 2025 年，这方面的活动包括：“给予和接受反馈”(30 人参加)；“最大限度地提升我的绩效对话”(38 人参加)；“管理人员的有效绩效管理”(41 人参加)；以及“绩效管理联络员培训”(69 人参加)。上述活动，连同“以人为本，创造成果”管理培训，将在未来数月内作为组织健康指数举措的一部分进行审查，以进一步加强**以人为本的领导力建设**。此外，共有 **131 名官员(包括 4 名高级管理人员)**在加入劳工局或调任新的管理职位时**接受了关于绩效管理框架的个人培训**，另有 8 名管理人员和职员参与了绩效管理辅导课程。反映绩效管理框架的最新修订内容的“有效绩效管理”的**在线自学课程**已于 2025 年 10 月更新并重新上线。

37. 近期开展的推动**统一使用完整绩效评估量表**的工作已取得显著成效。由于认识到解决绩效欠佳问题的重要性，并更清晰地理解了最高绩效的含义，因此**改善了评级分配**。这些成果反映出组织文化正逐渐转向鼓励坦诚、建设性的绩效对话。
38. 报告委员会继续**收到**来自处理绩效欠佳问题的管理人员的**持续后果管理案例**。⁶截至 2025 年，该委员会已召开 12 次会议，**审阅了 145 份评估报告，其中 32 份涉及绩效欠佳问题**。在此期间，委员会要求提交 10 份绩效改进计划和 13 份中期评审的正式文件。8 起正在跟进中的绩效案例 (2024 年 6 例，2025 年 2 例)显示**绩效有所改善**。7 名正处于绩效监测期的官员因行政决定、辞职或合同终止而**离开了劳工局**。
39. 基于组织健康指数调查数据的人力资源战略指标“成果导向的绩效管理”显示，尽管已开展这些后果管理活动，但仅有 40%的职员认为劳工组织在绩效与后果之间建立了明确联系。尽管绩效管理流程和报告委员会工作必须严格保密，但通过更透明的沟通，或许有助于打破“职员绩效欠佳也不需承担任何后果”的误解。

2.2 重点领域：新的工作方式

40. 自 2023 年 7 月 1 日推出以来，**灵活工作安排政策**成功实施，允许职员在不妨碍工作需要的前提下申请使用多种灵活安排，帮助更好地平衡工作与生活，同时通过提高生产力和创造力，确保业务交付。这些安排包括弹性工作时间、工时累计、远程办公(常规和临时)以及异地远程办公。根据 2025 年 3 月的报告，2024 年 9 月进行的组织健康指数调查结果显示，职员对灵活工作安排政策的**满意度非常高**。
41. 2025 年初启动了对该政策实施情况及其对工作方式影响的评估，期间与劳工局各部门管理人员和职员开展了多轮磋商。初步反馈分析显示，总体而言，职员认为该政策对其工作与生活平衡产生了积极影响，并促进了工作协作。少数职员和管理人员认为该政策存在一些负面影响。但磋商期间提出的关切多与政策实施过程中的误解或疑问有关，而非涉及政策的实质性内容。这些误解和问题可以通过**进一步加强宣导和沟通**予以有效解决。
42. 由于需要审查总部大楼内的**办公空间分配**，对灵活工作安排政策的全面审查暂停。经过仔细的运营评估以及与职员工会的广泛协商，已确定了若干降低劳工组织在总部大楼占用率的方案，这些方案均未采用开放式办公空间或办公桌轮用制，也未扩大灵活工作安排的使用范围或强制推行远程办公。该政策审查预计将尽快完成，并向总干事提交适当建议。
43. 为支持**混合团队管理**，设计了一门在线课程并已试点推出，共有 29 名管理人员参与。培养在混合模式下的管理和工作能力，对于灵活工作安排政策的成功实施及提升全劳工局协作和团队合作效能至关重要。该培训课程内容不仅涵盖确保包容性、促进有效沟通和协作的策略，也关注孤独感和社交隔离等心理健康议题。一项原计划于 2025 年 9 月至 12 月启动的重要推广举措，因资金流动性问题已被暂时搁置。

⁶ 报告委员会是由总干事设立的机构，负责支持绩效管理框架的实施，并加强劳工局的绩效问责制。该委员会向职员和管理人员提出绩效管理框架实际运用的建议，并就试用期职员和绩效持续欠佳的情况向总干事提出建议。

44. 劳工局持续推行《2024-2026 年工作中的精神健康与福祉行动计划》。该计划系与劳工局职业安全与卫生委员会共同制定，并借鉴了《2024 年及其后联合国系统精神健康与福祉战略》——劳工局亦为该战略的拟定工作做出了积极贡献。继 2024 年 10 月成功举办世界精神卫生日纪念活动之后，⁷ 劳工局于 2025 年 10 月再次举办了世界精神卫生日活动，聚焦未来工作中的社会心理风险和精神健康议题，推动该领域的循证政策制定，以对标《联合国系统精神健康与福祉战略》。
45. 2025 年 5 月举办了“打破污名，促进福祉”**精神健康周**活动，围绕四大关键主题展开：预防职业倦怠；应对变化和不确定性；处理工作中的冲突和压力；以及挑战污名化，建设支持性职场环境。在为期一周的活动期间，提供了丰富资源，涵盖自我关怀工具包、压力和冲突管理指南、咨询和心理支持服务、健康职场实践文章，以及关于自杀预防和积极心态策略的材料。高层参与和专家发言有助于强调集体责任对福祉的重要性。活动结束后，副总干事和外部专家牵头启动了一场高级别的**反污名化运动**，强调了构建支持性和包容性职场文化的重要性。鼓励职员积极相互支持，并充分利用精神健康资源。通过整合认知宣传、实用工具和制度支持，劳工组织致力于促进个人和组织福祉的长期提升。作为这项倡议的一部分，**精神健康和福祉的内联网页面**已重新设计，以便于职员访问。本次活动以组织健康指数调查结果为依据，该调查反映了职员对压力和职业倦怠的高度关注，尤其在今年充满重大变革和不确定性的背景下，显得尤为及时。医疗服务单位仍在评估各项去污名化措施的效果，收集了曾亲身经历或通过认识的人间接接触过精神健康问题的职员的反馈。
46. 应管理人员的要求，多个部门还举办了**预防职业倦怠**的专题会议，帮助职员识别职业倦怠的迹象和成因，并提供预防策略，同时消除与之相关的污名化问题。鉴于全年不确定性加剧，还专门组织了**压力管理**培训，为职员在组织变革期间适应过渡、管理情绪以及获取劳工组织资源提供支持。
47. 劳工组织**职员福利干事**为高压工作地点的职员(包括受近期美国资金削减影响的职员)提供个人和团体支持课程。此外，她还继续针对各种各样的问题和压力因素，为所有职员及其家人提供支持。劳工组织职员还可以联系联合国心理咨询师，其名单定期更新，可通过全球各地的人力资源合作伙伴获取名单。
48. 已做好开展全劳工局**心理社会风险评估**的准备，已于 2025 年世界精神卫生日启动评估。评估工作将与诺丁汉大学联合开展。诺丁汉大学开发了评估工具，并将与信息技术管理司(INFOTEC)协同支持数据分析。这将有助于实施有针对性的缓解措施，进一步提升工作场所的精神健康和福祉。
49. 尽管上述措施**提高**了职员和管理人员对精神健康和福祉的**认识**，但人力资源战略指标“健康的工作实践/适应新的工作方式”的结果仍然接近 2021 年的原始基准值。回溯来看，这一结果亦可预见，因为该基准值已处于高位(85%)。

⁷ 理事会文件 GB.353/PFA/INF/7，第 35 段。

2.3 重点领域：相互尊重和符合道德操守的工作场所

50. 劳工局始终将识别、有效处理和妥善**处置不尊重和不道德行为**作为优先事项。这对于确保劳工局内部**安全和相互尊重的工作环境**至关重要。在《2022-2025 年人力资源战略》实施期间，人力资源开发司与调解员、道德操守干事、内部审计和监督办公室、职员工会以及新设的预防性剥削和性虐待干事协调合作，为劳工局全体职员提供了一系列情况介绍和培训课程，涵盖相互尊重的工作场所、反骚扰、防止性剥削和性虐待、道德操守以及防止欺诈和不当行为等主题。
51. 2025 年 4 月，包括所有人力资源合作伙伴、区域人力资源协调员、调解员、道德操守干事和职员福利干事以及全球和区域层面的职员工会代表在内的 23 名学员，完成了**倡导相互尊重的工作环境**培训师课程。该培训活动使学员就一套核心信息和培训方法达成一致，为后续适应区域和地方特点、同时保留劳工组织共性的推广活动奠定了基础。此后，已为曼谷和利马的区域局以及驻罗安达国家办事处的新入职职员举办了培训活动，并计划在利马、圣何塞和达卡的体面劳动工作队和国家办事处开展类似的培训活动。在拉丁美洲和阿拉伯国家，已将促进相互尊重的工作场所的模块纳入新职工入职培训课程。由于该方法旨在让职员参与讨论、共同制定符合各办事处实际的相互尊重行为准则，因此面授效果更为理想。在此背景下，原计划在欧洲和阿拉伯国家举办的后续培训活动已被搁置，以待资金流动性状况的改善。
52. “预防性剥削和性虐待”和“团结起来，相互尊重：防止职权滥用、骚扰、性骚扰和歧视”两项在线必修学习模块的整体完成率均提升了 2%，分别达到 96%和 93%。**关于防止性剥削和性虐待的必修进阶培训模块**已经完成开发，计划于 2025 年底向全体职员推出。
53. 根据联合国联合检查组的建议，开发了一套新的**道德操守在线培训课程**和进阶课程，以反映国际公务员制度委员会最新修订的《国际公务员行为标准》。该系列课程将于 2025 年 10 月底面向全体职员推出。所有职员都必须参加道德操守培训课程，之后每三年完成一次进阶培训课程。更新后的培训模块融合了联合国系统内的最佳实践，同时注重《国际劳工组织章程》和相关国际劳工标准所秉持的独特价值观和原则。课程为职员处理复杂问题或应对道德困境提供了实用指引及求助途径。即将开展的组织健康指数举措将为明确的行为标准的修订、传达和执行提供进一步支持。
54. 劳工组织活动中**预防一切形式暴力和骚扰**的行为准则正在得到系统性运用；其实际执行情况于 2024 年予以了重新评估，并在**劳工大会第 113 届会议(2025 年)**上落实了改进措施，以确保该准则得到充分有效宣传、理解和执行。一段重点介绍该准则和举报热线的短视频正被翻译为劳工组织全部七种语言，以便更好地在所有劳工组织活动中进行播放，无论这些活动在何处举行。此外，一份易于理解、便于翻译的准则简化解释材料也正在编制中。
55. 关于“劳工组织内部相互尊重的工作环境”这一人力资源战略指标显示，在 2024 年“向上反馈”问卷调查中，85%的职员认为其主管已意识到防止工作场所暴力和骚扰的必要性，能够妥善处理职员关切，并在必要时为同事提供支持。尽管该比例未能达到较基准值提升 10%的宏伟目标，但仍表明过去四年所采取的措施已产生积极效果。
56. 持续鼓励以更加开放的态度讨论与相互尊重相关的问题，以增强**职员**举报问题并力求尽早且优先选用非正式冲突处理机制的**信心**。过去四年间，**正式举报数量稳步上升**。2020 年仅有 2 起正

式骚扰投诉，2024 年增至 7 起，2025 年 1 月 1 日至 9 月 30 日期间已达 11 起。劳工组织在联合国人力资源服务全球中心(OneHR)的 ClearCheck 系统平台上报告了 2 起性骚扰案件，分别发生于 2024 年与 2025 年。两起案件的涉案人员均已离职。

57. 尽管 2025 年联合谈判委员会的工作计划因需就一系列应对不可预见事态的措施进行磋商和谈判而受到一定程度的干扰，劳工局仍致力于审查**反骚扰政策**，使其符合《2019 年暴力和骚扰公约》(第 190 号)所确立的原则和权利，并在必要时提高正式冲突处理机制的可及性。
58. 作为加强透明度和问责制的机构举措之一，劳工局开通了**廉正热线**，为举报各种形式的不当行为和道德行为提供安全、保密且独立的渠道。所有接获的指控均交由内部审计和监督办公室进行评估；如认定无需启动不当行为调查，则将转交内部处理，以便采取适当的后续行动。
59. 自 2023 年 11 月**内部纪律框架**修订以来，纪律委员会共审查了 14 起案例，审查结果已在**劳工组织网站**和内联网的问责和透明度网页上公布。自纪律委员会成立以来，共有 7 名官员就拟采取的纪律措施向联合咨询申诉委员会提出异议。其中一起案例尚在审理中，另一起案例的涉案官员在审理期间辞职。在所有其他案例中，除一宗根据联合咨询申诉委员会建议作出调整后，拟议措施均获总干事最终维持。
60. **残疾包容性就业和合理便利**的新政策已最终定稿并将发布。该政策将推动劳工局更好地落实联合国残疾包容性战略，其发布也将成为全劳工局宣传和意识提升活动的重点。专门面向残疾人士开设的多学科实习机会计划进展顺利，取得了一系列非常积极的成果，劳工局期望借此为未来的就业提供渠道。
61. 总部和各区域继续开展多元化和包容性培训，并推行多项举措，以消除无意识偏见，在招聘选拔、意识提升和宣传传播等方面推进包容性战略。

成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化，借助技术提升人力资源服务效率重点领域：人力资源技术/数字化

62. 2025 年关键人力资源流程的**逐步数字化**在持续推进中。数字化水平的提升有助于**提高效率**，**提升**所有工作地点职员的信息**可及性**，并**加强**对数据保护和信息安全要求的**合规性**。
63. 2025 年取得了重大里程碑。**E-Pfile 系统**于第一季度在总部全面实施，目前该系统正在非洲、亚太和欧洲区域部署。新系统提供**安全、永久且即时**的人事档案**访问功能**，同时**减少**了纸质流程**对环境的影响**。
64. 劳工组织的招聘系统 **ILO Jobs** 已完成升级，特别是新增了**搜索功能**，旨在改善外部候选人的使用体验并增强可访问性。
65. **处理离职支付**的全球统一工具已最终开发完成。该工具于 2025 年 10 月在总部以及非洲、拉丁美洲及加勒比地区启用。该工具旨在实现流程标准化、提升透明度并加强这一敏感领域的管控，后续计划在其余区域陆续启用。

- 66. 一个全球**人力资源行政助理协作空间**已建成，并将于 2025 年 11 月发布。该平台将促进知识共享，提升服务交付的一致性，并推动形成全球人力资源运营支持社群。
- 67. 另一项创新是与信息技术管理司共同开发的**休假和缺勤管理聊天机器人**，目前已完成试点。该试点项目展示了人工智能服务在简化交互流程、减轻职员和管理人员行政管理负担方面的潜力。
- 68. 集成实时数据和增强可视化工具的新版**休假面板**仍在开发中。尽管启用进度有所延迟，但预计将于 2025 年底完成。
- 69. 在整个四年周期中，劳工局以安全、可及且环境可持续的数字系统替代纸质程序，并将人力资源流程数字化率从试点阶段提升至 2025 年 8 月 31 日的 **72.8%**。就衡量“在全劳工局增加对人力资源数字化服务和工具的使用”这一人力资源战略指标而言，到 2025 年底实现 75%的最终目标完全可期。

3.2 重点领域：人力资源分析

- 70. 在 2022-2025 年期间，劳工局持续强化人力资源分析能力，为提升透明度、推进循证决策以及优化职员队伍规划提供支持。自 2022 年起，陆续推出多项**看板和报告工具**，提供了招聘、学习、灵活工作和绩效管理等领域的**实时动态**。
- 71. 2025 年，重点推进了休假看板的升级工作，新版看板将集成实时数据并增强可视化功能。投入使用后，可为管理人员和职员提供及时、准确且易于使用的**休假规划和职员队伍管理**信息。
- 72. 这些举措有助于将分析融为**人力资源实践**的核心要素，使管理人员能够更好地**预判趋势、配置资源并追踪组织优先事项的进展情况**。
- 73. 总之，随着新的自助服务功能和协作数字平台的上线，职员获得了更大的自主性，**实时人力资源数据**和分析的**获取和使用**范围得到了显著扩展，从而实现了更加灵活、透明和循证的职员队伍管理。
- 74. 这些成果标志着在构建现代化、高效率、数据驱动型人力资源职能方面迈出了重要一步。它们体现了劳工局致力于推动创新和增强韧性，以支持其职员队伍，并使人力资源开发司能够根据劳工组织和更广泛的联合国共同制度不断变化的需求继续进行转型。

► 展望《2026-2029 年人力资源战略》

- 75. 《2026-2029 年人力资源战略》的准备工作正在即将到来的**深刻变革**背景下展开。正在考虑劳工组织审查工作和“联合国 80 周年倡议”对劳工组织乃至更广泛多边体系所带来的影响。联合国 2.0 愿景包括提升劳工组织作为一个拥有前瞻性文化和尖端技能的组织的影响力，这一愿景也正在被纳入考量。强有力的**变革管理**和**以人为本的领导方法**，对于构建成功应对未来挑战所需的战略适应力和韧性至关重要。因此，《2026-2029 年人力资源战略》将立足于实现高成效、高效率、注重成果且透明的管理的承诺，这一承诺已在《2026-2027 两年期计划和预算》的保障成果目标 C 中得到体现。该战略将聚焦于推动即将到来的组织转型，培养造就一支敏捷、

多样化、有影响力的职员队伍，赋予其尖端技能，并使其得以在包容和相互尊重的工作环境中履行职责。基于此，“敏捷”、“有影响力”和“赋能”被确定为《2026-2029 年人力资源战略》的关键词，而联合国 2.0 “变革五要素” (创新能力、数据专长、数字化和数字技能、战略远见和行为科学)则是其根本推动因素。

76. 与以往一样，《2026-2029 年人力资源战略》将与三方成员、业务主管和职员代表**协商**制定，并将与《**劳工组织 2026-2029 年战略规划**》以及劳工局正在同期制定的其他基于成果的战略保持一致。该战略还将体现**理事会已提出的指导意见**，即审查语言要求，并采取具体行动，以支持提升职员在地域代表性和与三方成员各组相关的经验方面的多样性。《2026-2029 年人力资源战略》将提交理事会第 356 届会议(2026 年 3 月至 4 月)，供其给予指导并予以核可。

► 附录

《2022-2025 年人力资源战略》关键指标：成果

成果目标 1：具备面向未来适配技能的多元化职员队伍

有效的职员队伍规划

指标	里程碑	目标
预期空缺岗位中在现任离职前完成遴选过程的百分比	(到 2023 年底) 30%	(到 2025 年底) 50%
	成果 (2022-2023 年) ● 51% *	(截至 2025 年 8 月 31 日) ● 50% *
验证手段/数据来源	基准 新指标	
人力资源开发司的职员队伍规划数据		
劳工组织人才管理系统(ILO People)的征聘模块		
劳工组织综合资源信息系统(IRIS)中的职员数据		
* 对高级管理职位和办事处主任(局长)职位的跟踪指标		

适合目的的职务说明

指标	里程碑	目标
全球范围内分配了最新通用职务说明的专业职员所占百分比	(到 2023 年底) 50%(包括专业职员和一般事务职员)	(到 2025 年底) 70%(包括专业职员和一般事务职员)
总部一般事务职员中分配了最新通用职务说明的职员所占百分比	成果 (2022-2023 年) ● 专业职员 50% 一般事务职员 50%	(截至 2025 年 8 月 31 日) ● 专业职员 56% 一般事务职员 59%
验证手段/数据来源	基准 新指标	
人力资源开发司的组织设计数据		
劳工组织综合资源信息系统(IRIS)的职位数据		

专业和高级职位中的性别平等

指标	里程碑	目标
(a) 担任劳工组织专业职位(P1-P4, 经常预算职员)的妇女所占百分比	(到 2023 年底) 性别平等的均值在 3%以内(47-53%)	(到 2025 年底) 性别平等的均值在 3%以内(47-53%)
	成果 (2022-2023 年) ● 54%	(截至 2025 年 8 月 31 日) ● 55%
(b) 担任劳工组织高级职位(P5 及以上, 经常预算职员)的妇女所占百分比	40%	42%
	成果 (2022-2023 年) ● 43%	(截至 2025 年 8 月 31 日) ● 46%
验证手段/数据来源 向理事会报告的职员构成和结构	基准 2021 年 12 月 31 日的状况: P1-P4: 55% P5 及以上: 39%	

改善全劳工局的地域代表性

指标	里程碑	目标
劳工组织新聘的经常预算职员中来自代表性不足国家的百分比	(到 2023 年底) 23%	(到 2025 年底) 28%
	成果 (2022-2023 年) ● 15%	(截至 2025 年 8 月 31 日) ● 22%
验证手段/数据来源 向理事会报告的职员构成和结构	基准 2021 年 12 月 31 日的状况 (2018-2021 年期间): 17%	

培训与发展活动满足不断变化的职员队伍的需求

指标

表明其接受了有关有效开展工作所需的培训与发展活动职员的比例

里程碑

(到 2023 年底)

增加 12%

目标

(到 2025 年底)

增加 25%

成果

(2022-2023 年) ●

无法衡量*

(2024 年组织健康指数) ●

38%

验证手段/数据来源

组织健康指数调查

基准

2021 年结果: 46%

* 2022-2023 年没有开展组织健康指数调查

增加岗位流动和地域流动

指标

2022-2023 年和 2024-2025 年期间轮换岗位或工作地点达一年以上的经常预算岗位职员的人数

里程碑

(到 2023 年底)

15%*

目标

(到 2025 年底)

进一步增加 5%*

成果

(2022-2023 年) ●

18.8%的职员进行了岗位流动或地域流动

(截至 2025 年 8 月 31 日) ●

18.4%的职员进行了岗位流动或地域流动

验证手段/数据来源

劳工组织综合资源信息系统(IRIS)的职员数据

基准

截至 2021 年 8 月 31 日的 2020-2021 年状况:
13%的职员在两年期内进行了岗位流动或地域流动。

* 每年三月提交给理事会的关于职员构成和结构的报告分别列出地域流动和岗位流动。该指标显示的是根据流动总数计算的总体百分比。

成果目标 2：相互尊重和赋权型的环境

注重成果的绩效管理		
指标	里程碑	目标
表示国际劳工组织在绩效和后果之间有明确联系的职员百分比	(到 2023 年底) 增加 10%	(到 2025 年底) 增加 20%
	成果 (2022-2023 年) ● 无法衡量*	(2024 年组织健康指数) ● 40%
验证手段/数据来源	基准	
组织健康指数调查	2021 年成果：46%	
* 2022-2023 年没有开展组织健康指数调查		
健康的工作实践/适应新的工作方式		
指标	里程碑	目标
在绩效管理框架内，回复“向上反馈”调查问卷的职员中，表明其主管促进了安全的工作环境、健康的工作与生活平衡及个人福祉的职员的百分比	(到 2023 年底) 增加 5%	(到 2025 年底) 进一步增加 5%
	成果 (2022-2023 年) ● 83%	(2024 年“向上反馈”) ● 82%
验证手段/数据来源	基准	
劳工组织人才管理系统(ILO People)的绩效管理模块	2020 年“向上反馈”成果：85%	

劳工组织内部相互尊重的工作环境		
指标 在绩效管理框架内，回复“向上反馈”调查问卷的职员中，表明其主管意识到需要防止工作场所的暴力和骚扰，对担忧做出适当回应，并在必要时向同事提供支持的百分比	里程碑 (到 2023 年底) 增加 5%	目标 (到 2025 年底) 进一步增加 5%
	成果 (2022-2023 年) ● 86%	(2024 年“向上反馈”) ● 85%
验证手段/数据来源 劳工组织人才管理系统(ILO People)的绩效管理模块	基准 2020 年“向上反馈” 成果：81%	

成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化，借助技术提升人力资源服务效率

在全劳工局增加对人力资源数字化服务和工具的使用		
指标 关键人力资源流程数字化的百分比	里程碑 (到 2023 年底) 65%	目标 (到 2025 年底) 75%
	成果 (2022-2023 年) ● 66%	(截至 2025 年 8 月 31 日) ● 73%
验证手段/数据来源 人力资源开发司关键流程清单	基准 2021 年当年的数字化流程清单：42%	