



理 事 会

第 356 届会议，2026 年 3 月 23 日至 4 月 2 日，日内瓦

计划、财务和行政管理部分

PFA

人事分项

日期：2026 年 3 月 2 日

原文：英文

第九项议程

国际劳工组织 2026-2029 年人力资源战略

文件目的

在第 355 届会议(2025 年 11 月)上，理事会在就《在动荡不定的多边环境中打造更富效能和更高效率的国际劳工组织》(GB.355/INS/7)进行讨论后，要求总干事向理事会提交优先次序重新调整框架以及劳工组织发展合作与人力资源战略，供其在第 356 届会议(2026 年 3 月)上作出决定。本文件介绍了《国际劳工组织 2026-2029 年人力资源战略》，本战略基于《2022-2025 年人力资源战略》所取得的进展，并虑及当前劳工组织审查和改革的背景。

《2026-2029 年人力资源战略》阐述了劳工局将采取的各项措施，包括将职员队伍规划、人才培养发展、领导能力期望和工作场所文化与新型运作模式相匹配，助力劳工组织改革的有效实施。本战略概述了相关行动，以确保劳工组织具备所需技能、能力和有利环境，从而高效、连贯地履行其职责使命，同时恪守关怀义务，坚持社会对话，并加强外地技术能力。本战略为管理改革进程中的各项人事工作以及建设一支具有韧性、构成多元、面向未来的职员队伍提供了一个结构化框架，以助推劳工局实现其战略目标。提请理事会就《2026-2029 年人力资源战略》发表意见并予以核准(见决定草案，第 91 段)。

相关战略目标：无。

主要相关成果目标：保障性成果目标 C：高成效、高效率、注重成果且透明的管理。

政策影响：无。

法律影响：无。

财政影响：无。

需采取的后续行动：无。

作者单位：人力资源开发司(HRD)。

相关文件：理事会文件 [GB.356/INS/7](#)，GB/356/PFA/INF/6，[GB.355/INS/7](#)，[GB/355/PFA/INF/4](#)。

► 目 录

	页 次
转型时期的人力资源战略	5
背 景	5
结 构	6
人力资源战略的核心支柱	6
第一支柱：面向未来的劳工组织转型.....	6
1.1 重点领域：职员队伍调整	7
1.2 重点领域：变革管理	7
1.3 重点领域：政策和流程.....	8
主要可交付成果	9
第二支柱：加强人员发展、领导力和文化建设	9
2.1 重点领域：人才培养与职业发展	10
2.2 重点领域：多样性与包容性	11
2.3 重点领域：相互尊重的工作环境	12
2.4 重点领域：领导能力期望	12
主要可交付成果	13
第三支柱：推动技能提升和创新，打造未来职员队伍.....	13
3.1 重点领域：数字与人工智能素养	14
3.2 重点领域：构建技能再培训路径	14
主要可交付成果	15
实施人力资源战略.....	15
跨领域保障因素.....	15
内部和外部伙伴关系.....	16
主要假设和剩余风险.....	17
结 语.....	17
决定草案	18
附录：执行成功的衡量标准	19

► 转型时期的人力资源战略

背景

1. 《国际劳工组织 2026-2029 年人力资源战略》(以下简称“《人力资源战略》”)是在机构处于深刻转型时期的背景下制定的,其统筹考虑了“劳工组织审查”工作¹以及由联合国发起的“联合国 80 周年倡议”塑造的不断演变的多边环境。当前,劳工组织面临财政压力、劳动世界的重大变革以及对国际组织交付协调一致、高效且影响深远成果不断提升的期望。这些发展变化要求劳工局重新思考其组织结构和人员配置方式,以更好地履行劳工组织的职责使命。
2. 根据理事会第 355 届会议(2025 年 11 月)的决定,劳工局正在 2026-2029 年期间实施一项雄心勃勃的改革,其中包括重新确定工作领域的优先次序、整合各项职能以及加强各区域的技术能力。这些改革内容将连同本《人力资源战略》和《发展合作战略》一并提交理事会第 356 届会议审议。制定上述两项战略时都已虑及改革进程,从而确保连贯性和一致性。
3. 与三方成员、管理层和职员代表进行的广泛协商凸显了以下事项的重要性:保障职员福祉;确保与职员工会开展有意义的建设性社会对话;保护转型期间的机构知识;以及在整个改革过程中保持公平、公正和透明。这些原则构成《人力资源战略》的基石,指导其重点关注关怀义务、心理健康支持、清晰沟通和强有力的变革管理实践。
4. 上述协商还强调,有必要提升并维持劳工组织的各项技能与能力,并继续推进性别均等、残疾包容和青年计划,同时促进地域多样性,丰富与三方成员相关的经验。这些要素对劳工组织的身份地位和信誉仍然至关重要。
5. 通过将劳工组织改革中的人力资源层面内容纳入一项统一的战略框架,《人力资源战略》确保劳工局在加速变革的时代中,能将合适的人员配备到合适的岗位、派驻到合适的地点,以履行其职责使命。《人力资源战略》重申,职员始终是劳工组织最宝贵的财富,改革的成功将有赖于强有力的领导、健全的社会对话,以及支持人员成转型过渡的坚定承诺。

► 2026-2029 年人力资源战略愿景

通过使劳工组织适应新型运作模式并加强外地技术能力、留住并培养关键人才、维护社会对话、恪守关怀义务、营造包容和尊重的文化,以及建设面向未来的数字化和人工智能能力,确保劳工组织改革的成功实施,从而使劳工组织能够敏捷应变、步调一致、赢得信任,履行其职责使命。

¹ 理事会文件 GB.356/INS/7。

结 构

6. 《2026-2029 年人力资源战略》围绕三大支柱构建，旨在实现上述愿景。三大支柱共同将愿景转化为一套连贯一致的行动方案，以支持劳工组织改革的成功实施，并坚持以人为本方针，管理变革、支持职员。
7. **第一支柱：面向未来的劳工组织转型**，重点关注为促进实施并持续推进劳工组织改革所需的人力资源活动。它涵盖重新调整组织架构、促使职员队伍适应新型运作模式、加强外地技术能力，以及在整个改革进程中纳入关怀义务和社会对话。这些行动构成 2026-2027 两年期的核心人力资源优先事项，并将在整个改革实施期间按需持续展开。
8. **第二支柱：加强人员发展、领导力和文化建设**，为打造一支强大、多元、包容且高效履职的职员队伍奠定基础，使其能够在改革期间以及改革之后持续履行劳工组织的职责使命。该支柱重点关注人才引进和培养、以人为本的领导力、职员精神健康和福祉，以及相互尊重且有利于发展的组织文化。相关工作贯穿《人力资源战略》的四年周期，旨在支持改革措施落实并增强组织的长期韧性。
9. **第三支柱：通过技能提升和促进创新打造未来职员队伍**，着眼长远，以确保劳工组织职员队伍为劳动世界的未来和组织下一阶段的发展做好准备。该支柱旨在增强数字化和人工智能能力，预判技术变革对岗位角色的影响，并引入技能再培训和技能提升途径。该支柱下的主要活动将在 2028-2029 两年期开展，以便劳工组织在当前改革周期之后持续保持敏捷性与能力水平。
10. 各支柱进一步细分为若干重点领域，明确实现相关目标所需的关键行动，并列出每个支柱的主要可交付成果。所有支柱执行成功的衡量标准详见附录。这些安排确保落实问责制，便于监测进展，并支持开展面向三方成员和组织职员的透明报告工作。

► 人力资源战略的核心支柱

第一支柱：面向未来的劳工组织转型

11. 第一支柱致力于推动劳工组织转型，确保以公平、透明和以人为本的方式实施所有涉及人员的变革，并在整个改革进程中为职员和管理人员提供持续指导。该支柱整合了劳工组织改革和“联合国 80 周年倡议”所提出的所有关于人力资源方面的考量，旨在确保组织架构调整、职员队伍决策和新型运作模式与理事会核准的战略方向完全保持一致。该支柱尤其注重**关怀义务**、有意义的**社会对话**、职员队伍调整、全面变革管理以及人力资源框架和流程的现代化。
12. 该支柱下的各项行动围绕三个重点领域展开：**职员队伍调整**、**变革管理**以及**政策和流程**。下文将详细阐述每个重点领域，以反映改革对人力资源的影响以及成功实施组织转型所需的支持。

1.1 重点领域：职员队伍调整

13. 此次改革将对劳工组织的岗位角色、技能要求以及整体工作布局带来重大变化。这些调整源于一系列结构性改革，例如重新确定工作领域的优先次序、劳工局重组、加强各区域的技术能力、区域办事处异地搬迁以及设立一个或多个全球服务中心。同时，上述调整也受到劳工组织参与“联合国 80 周年倡议”进程的影响。该倡议呼吁加强区域架构，构建更加一体化的区域交付模式，以更好地贴近三方成员需求，并改善获取全系统专业知识的渠道。总体而言，这些转变需要采取精心协调且循证的方式，以确保职员队伍与新型运作模式有效衔接，并根据可用资源对工作进行优先排序和调整。
14. 改革期间的**职员队伍调整**涉及管理职位削减与转型过渡的，优先通过协商终止、自然减员等方式进行，仅在万不得已时才采取非自愿离职。此外，还将要求将技术专家职位和发展合作职员调配至各区域的工作地点，以确保通过将对口专业知识配置到合适的地点来助推外地能力的强化。在整个过程中，劳工局将努力维护性别平衡性和地域多样性，并确保有关重新部署和职员配置的决定不会给特定职员群体造成过重的工作负担，并体现劳工组织对公平性、代表性和社会对话的承诺。
15. 对现有技能摸底数据的进一步分析将在指导职员队伍规划和能力调整匹配方面发挥核心作用。这些见解将有助于确保劳工组织在保留必要专业知识的同时，有效适应新型业务需求，包括由联合国系统内专业知识共享、调动和部署方式变化所带来的新需求。
16. 在整个过程中，将继续与职员工会保持稳健、透明和建设性的沟通，包括就职员相关变革的实施方式进行信息共享、协商和谈判。所有影响职员雇佣条款和条件的事务均须通过与职员工会进行谈判，并将在联合谈判委员会的框架下予以处理。正如理事会文件 GB.356/INS/7 所述，劳工局和职员工会目前正在明确各项改革工作包适用的社会对话框架，并已安排每两周举行一次联合谈判委员会会议，以确保切实有效的定期沟通。
17. 通过在变革期间加强对精神健康、心理安全和职员福祉的支持，恪守关怀义务将贯穿此次转型的各个阶段。劳工局将为职员提供职业咨询、职业辅导和求职申请支持，帮助他们顺利渡过转型期，并为劳工组织内部或外部的未来发展机会做好准备。

1.2 重点领域：变革管理

18. **有效的变革管理**对于确保职员在整个改革过程中保持积极参与、了解情况、获得支持至关重要。为指导这一进程，将设立专门的变革管理团队，负责沟通、参与、监测和转型支持工作，并与各集群、各部门和区域办事处密切合作，以确保整个组织工作的一致性和连续性。
19. 变革管理方法包括由传播和公共信息司开展清晰、可预期的沟通工作。² 职员将及时收到有关各项决策、时间安排、预期目标和相关影响的最新信息，从而了解变革方向及其对自身角色和工作环境的影响。

² 本战略中提及的所有部门名称，均可能因劳工局重组而加以调整。

20. 将设立一个专门的改革内联网中心，提供实时信息访问渠道、指导材料、常见问题解答和相关工具，作为面向所有职员的权威信息来源，确保内容可靠且持续更新。
21. 加强与职员的沟通将成为变革管理方法不可或缺的组成部分。除前述与职员代表在社会对话框架下进行的谈判、协商和信息共享外，劳工局还将通过职员大会、意见征询会、问卷调查和结构化反馈机制，进一步促进与职员的对话交流，以确保在制定实施模式时充分听取并认真考虑职员的意见。这些机制将有助于了解职员关切、预判潜在挑战并在整个改革进程中促进信任、透明和包容。
22. 与此同时，劳工局将在这一重大变革时期加强对职员和管理人员的支持。具体措施包括：就精神健康和福祉进行积极沟通、针对新流程或新工作方式开展培训，以及为管理人员在变革过程中发挥领导作用提供辅导。这些举措旨在确保职员持续参与，具备信心和适应能力。

1.3 重点领域：政策和流程

23. 这一重点领域旨在确保**人力资源政策和流程**始终切合实际需要，并与改革后形成的新型运作模式完全契合。随着各项变革的实施，人力资源流程将得到加强，以支持更加协同、高效、标准化的工作方式，尤其注重简化流程、推进数字化以及实现全劳工局范围内业务运作的一致性。这项工作也响应了“联合国 80 周年倡议”提出的呼吁，即在整个联合国系统内推动更具互操作性、更精简、更敏捷、更统一的行政和支持职能。
24. 劳工局将继续着力推进关键人力资源政策和流程的现代化，包括职位描述、人员招聘、绩效管理、人员流动和职业发展。这些改进举措基于负责精简业务流程的工作组的研究成果，对于确保人力资源流程在组织进行重大转型期间保持敏捷、透明并及时响应员工需求至关重要。
25. 招聘流程将通过改进规划工具、利用人工智能工具辅助决策以及明晰工作流程得到优化，从而提高效率。全球服务中心的设立将需要对人力资源工作流程、岗位概况和问责结构进行修订，以促进标准化并提高支持服务的交付效率。劳工局还将推进人力资源流程的自动化、数字化和简化，以减轻行政负担并改善用户体验。跨职能协作的新模式和现代化的会议方式将支持总部、各区域和国家办事处之间实施更加整合的工作方式。
26. 正如《2026-2029 年发展合作战略》所强调的，劳工局将强化并规范相关程序，以加快发展合作职员的选拔和招聘，包括酌情使用“拟聘合格人员名单”。虽然目前发展合作项目的招聘速度相对较快，³但这并不总是能转化为及时入职。
27. 为解决这一问题，劳工局将在项目设计阶段推动编写岗位说明和发布岗位空缺公告，并辅以改进的规划工具和绩效指标，以帮助维持项目进展并避免延误。与联合谈判委员会的讨论凸显出，有必要尽可能减少项目供资周期中断对职员的影响，并在项目结束时以更为有序连贯的方式重新部署职员。

³ 2025 年 1 月 1 日至 8 月 31 日期间，从岗位空缺公告截止到作出遴选决定的平均时间为 58 天。

28. 劳工局将进一步探讨这些措施，并提高现有工具的知晓度和采用率。此外，劳工局将鼓励在多国项目中采用 2025 年引入的“矩阵管理人员”角色，以确保进行明确问责和实现更高效的项目交付。劳工局还将探索相关筹资安排，以弥补项目的资金缺口，并减少岗位与项目周期挂钩的职员所面临的不稳定性。
29. 随着各项改革措施的实施，修订和调整人力资源政策和流程的需求将不断演变。例如，技术专家职位可能从总部迁移至各区域，这将需要对岗位说明、汇报关系、绩效预期和工作方式进行调整。落实职员队伍调整的模式也可能需要对人员流动和招聘程序进行临时调整。作为全球服务中心工作包和全劳工局业务流程精简化与现代化工作的一部分，劳工局将对这些政策进行更广泛、更长期的审查。
30. 为推动更加协同一体的工作方式，劳工局将推出相关举措，以加强跨职能协作，赋能跨部门和跨工作地点的团队，并促进明确的角色界定和共同问责框架。这些措施将借助数字协作工具和现代沟通方式，加强总部与外地的团队合作。此外，劳工局还将致力于通过更清晰的决策流程、标准化的会议结构、明确的会议议程和记录在案的会议成果，在全劳工局范围内提升会议成效，从而增强透明度和一致性。

主要可交付成果

31. 根据第一支柱，劳工局将采取一套全面的人力资源行动，直接支持理事会文件 GB.356/INS/7 所概述的劳工组织改革的实施。
- 这些可交付成果包括**协调实施职员队伍调整措施**，例如劳工局重组、重新部署和在区域与国家层面加强区域技术专长，以及为受转型影响的职员提供针对性支持。
 - 将制定并执行全面的**变革管理计划**，确保在整个改革进程中实现清晰沟通、有序参与和持续指导。
 - 劳工局将更新并扩展**技能摸底工作**，为循证职员队伍规划提供依据，包括加强各区域的技术能力。
 - 将维持**健全的社会对话机制**。相关可交付成果包括在联合谈判委员会框架下就影响职员的措施与职员工会进行谈判，并落实商定的成果。
 - 将**更新人力资源政策和程序**，以反映新型运作模式的要求，包括与全球服务中心、经修订的工作模式和经优化的业务流程相关的要求。
 - 最后，将引入**促进有效跨职能协作的工具和实践**，以及混合工作方式，以支持一体、高效、现代的组织交付。

第二支柱：加强人员发展、领导力和文化建设

32. 第二支柱致力于通过投资人才、促进职业发展和营造包容和相互尊重的工作环境，增强劳工组织吸引、培养和留住多元化、能力强且爱岗敬业职员的能力。在劳工组织经历重大转型之际，确保职员的敬业精神、工作绩效和身心福祉对于履行其职责使命至关重要。因此，该支柱强调

提升劳工组织作为雇主的价值主张，保护机构知识，并为所有职员在其职业生涯中提供持续成长、不断精进和尽展所长的宝贵机遇。与此同时，第二支柱还推进所需的领导行为和组织文化建设，以支持职员顺利渡过变革期并实现长远发展。以人为本的领导力和共同的价值观，以及安全、健康、相互尊重的工作场所，对于建立和维系信任、提升员工参与和保障业务运行效率至关重要。

33. 2024 年 9 月开展了一项**组织健康指数调查**，让劳工局有机会了解职员对组织成果、管理实践和雇员体验的看法。调查结果确定了三个主要改进领域，本支柱专门针对其中两个领域开展工作，即：**以人为本的领导力和可持续的工作负荷，以及职员福祉和精神健康**。
34. 本支柱下的各项活动围绕四个重点领域展开：**人才培养与职业发展**以及**包容性和多样性**，旨在增强劳工组织征聘、培养和留住所需多元人才和专业能力的知识；**领导能力期望**，旨在明确人员管理职责，提升领导能力，强化问责机制，并完善支持有效协作、反馈和决策的各项机制；**相互尊重的工作环境**，旨在提倡尊严、尊重、心理安全、健康和福祉，并对一切形式的暴力和骚扰采取零容忍态度。
35. 这一系列工作共同巩固了契合劳工组织价值观的文化；在这种文化中，职员在提升个人能力方面得到有力支持，能够追寻清晰的职业发展道路，并因其为劳工组织带来的多元视角和经验而受到重视。

2.1 重点领域：人才培养与职业发展

36. 在变乱交织之际，劳工组织面临核心人才流失的风险，因为这些人才在就业市场上往往拥有最广阔的选择空间。为缓解这一风险，劳工局将通过着力健全人才管理实践，以增强劳工组织对职员的价值主张，具体措施包括：加强入职培训、提供清晰且结构化的职业发展路径、确保有针对性的发展机会，以及积极主动地进行继任管理，从而留住关键专业知识。
37. 目前，劳工局仅针对专业及一般事务职类中的关键经常预算岗位开展招聘，且仅限在职人员申请。发展合作项目的招聘工作仍在继续。在本战略实施的四年期间，经常预算岗位的招聘有可能再次开放。
38. 尽管面临招聘方面的限制，但确保所有新任职员——不受合同类型或资金来源限制——都能切实融入劳工组织仍然至关重要。2024-2025 两年期，入职培训已转为线上进行，并在“全劳工组织一盘棋”的愿景下予以扩展，使所有新任职员(不受资金来源或工作限制)均能参与其中。劳工局将继续完善入职流程，推动所有职员都能内化劳工组织的价值观，并系统介绍社会对话、集体谈判、三方机制、工作中基本原则和权利，以及国际劳工标准等核心主题。劳工局认识到，这对于可能远离劳工组织国家办事处、较少接触劳工组织文化的发展合作项目职员尤为重要。
39. 联合谈判委员会围绕统一经常预算供资职员和发展合作资金供资职员的工作条件进行谈判，这体现了“全劳工组织一盘棋”的精神。上述谈判将在《2026-2029 年人力资源战略》框架下继续推进，同时还将对全球招聘做法进行审查。
40. 在近期组织健康指数调查中，明确未来职业选择成为一项关键行动领域。为此，劳工局将制定契合新型组织架构、工作领域优先级重新调整以及专家类和通才类岗位平衡的职业发展路径。

通过技能摸底工作所获得的见解——涵盖职员现有水平与期望达到水平——将结合人员流动数据，为职员队伍和继任规划提供依据，并助力设计职业发展路径和制定针对性发展干预措施。

41. 根据职员反馈，也明确需要加强对职员职业发展的支持。辅导和指导计划将着重培养职员在职业发展道路上实现进阶所需的行为、知识和技能。
42. 劳工局将支持职员制定个人学习计划，使其既体现劳工组织所需的各项能力，也反映职员个人职业发展目标。劳工局将提供指导，帮助职员确定优先发展的技能，选择合适的学习和发展机会(例如正式培训、指导、辅导、在职学习和跨职能任务)，并制定切实可行的步骤，以培养胜任未来岗位所需的各项能力。
43. 劳工局将特别关注年轻职员的职业发展轨迹，包括采取措施弥补经验差距、加强早期职业发展，以确保未来拥有充足的人才储备。
44. 在当前形势下，随着大量资深职员通过协商终止和自然减员的方式离开劳工组织，继任规划的重要性以及机构知识流失的风险愈发凸显。我们将制定短期和长期继任计划，并同步推行与知识传承和有序离职相关的举措。

2.2 重点领域：多样性与包容性

45. 在招聘过程中，有针对性地宣介劳工组织并提升其知名度，是吸引来自不同群体求职者的重要手段。相关工作将继续推进，同时也会考虑到目前经常预算岗位外部招聘方面的限制。提升地域多样性以及丰富与三方成员相关的经验将是首要目标。
46. 发展合作项目招聘、初级专业人员计划和借调安排仍在持续开展，实习生计划将在资金允许的情况下尽快重启。若能持续重视上述主要目标群体，这些举措有望为未来经常预算岗位培养一支强大、多元的人才梯队。来自代表性不足国家的国家项目官员便是典型例子，他们最初受聘于发展合作项目，但具备晋升国际职位的潜力。
47. 语言要求过去曾被认为是招聘某些国籍员工的障碍。劳工局已采取措施，通过修订《职员条例》来应对这一关切。目前，如岗位说明要求掌握两种工作语言，**对于母语非英语、法语或西班牙语的候选人，仅凭掌握其中一种语言亦可获得任用。**⁴三方成员的反馈表明，潜在申请人对此了解不足，因此劳工局将采取措施提高其对此政策的认识，并确保在岗位空缺公告中更加明确地予以突出。
48. 劳工局将继续着力推进性别均等，并将劳工组织塑造为残疾人首选雇主。劳工局重申其致力于实现《国际劳工组织性别平等行动计划》(以及《联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划》，即 UNSWAP 3.0)和《国际劳工组织残疾与包容战略和行动计划》(以及《联合国残疾包容战略》，即 UNDIS 2.0)中概述的目标。

⁴ 随后，他们应在任用后的若干年内学习并掌握第二种语言。对第二种语言要求的这一例外，不适用于翻译或其他类似岗位。

49. 人力资源开发司将与负责监督上述劳工组织及联合国全系统行动计划的相关政策领域专家通力协作，以推进这一重点领域的各项工作。

2.3 重点领域：相互尊重的工作环境

50. 劳工局将通过将精神健康、心理安全和工作尊严纳入核心人员管理实践，强化对营造尊重、安全和健康工作环境的承诺。
51. 所有工作地点将引入心理社会风险评估，以支持识别潜在风险并实施适当的预防和缓解措施，通过定期重新评估、将风险控制措施纳入人力资源政策并持续开展监测，将确保将精神健康因素系统地纳入劳工组织各项流程。
52. 营造一个免遭污名化、支持就精神健康问题开展公开对话的工作场所文化，将是一个核心关注点。精神健康素养将纳入职员和管理人员的培训中，并辅以持续的沟通和宣传工作，以促进心理安全。职员将继续获得心理咨询服务、合理便利措施，并知晓明确的重返工作岗位途径，以支持他们在经历精神健康挑战后完成康复并重新融入社会。一项新的精神健康和福祉战略将指导开展此项工作，该战略与联合国系统整体工作保持一致，并以心理社会风险评估结果为依据。
53. 劳工局还将加强其关于预防和解决工作场所暴力和骚扰的框架。将对反骚扰政策进行更新，以更好地体现《2019 年暴力和骚扰公约》(第 190 号)的原则，并借鉴联合国系统范围内的各项政策和工作场所政策领域的最佳实践。
54. 继 2025 年面向人力资源合作伙伴、职员工会代表以及调解员、道德操守专员和职员福利专员开展“培训师培训计划”之后，劳工局将继续以群策群力的方式就“营造相互尊重的工作环境”举办一系列研讨会，并辅以后续的影响调查和对话交流。
55. 防止和应对性剥削和性虐待(PSEA)仍将作为优先事项予以推进。相关活动将以年度《劳工组织防止和应对性剥削和性虐待行动计划》中概述的各项承诺为指导。目前已开展一项有关防止和应对性剥削和性虐待的在线培训，所有职员必须参加，同时还将推出必修进阶培训课程。
56. 人力资源开发司将与职员工会、道德操守专员、调解员和防止和应对性剥削和性虐待专员，以及劳工组织医疗服务部门和职业安全卫生委员会进行合作，共同推进这一重点领域的工作，旨在确保所有职员都能在以尊严、安全和信任为基础的相互尊重的工作场所中开展工作。

2.4 重点领域：领导能力期望

57. 作为组织健康指数调查结果的后续行动，劳工局正在“以人为本的领导能力”领域开展三项举措。目前正在制定一套领导力框架，以清晰阐明劳工组织对管理人员在领导、支持和激励团队方面的期望。该框架将列出核心领导行为、问责标准，以及体现包容、和尊重、价值引领的管理原则。配套措施还包括更新领导力培训、提供实用工具和指导，以帮助管理人员在各工作地点和各职能领域贯彻落实这些期望。

58. 将扩展管理人员辅导和指导计划，帮助管理层在职业生涯早期培养必要的领导能力。这些举措还将辅以结构化的领导力对话，促进信息、经验和观点的双向交流。此外，还将提供诸如脉动调查、结构化定期沟通和团队层面反馈机制等工具，供管理人员在日常工作中使用。
59. 将围绕关键领导职责提供针对性培训。管理人员将接受关于变革管理、健康与福祉以及防止和应对暴力和骚扰的专项培训。这些学习活动将使管理人员掌握必要的实用技能，以便能够支持各自团队顺利渡过组织转型期、营造安全健康的工作环境，并妥善应对各类风险和突发事件。
60. 管理人员将在履行人员领导职责方面承担责任。将为管理人员明确设定期望目标，即有效领导变革，支持职员发展与成长，并以公平、建设性的方式进行绩效管理。对管理人员的工作产出将作出相应调整，以体现上述期望，并通过“向上反馈”调查问卷来评估培训和相关工具的效果。

主要可交付成果

61. 以下主要可交付成果列明了第二支柱在全劳工组织范围内拟采取的具体行动，以加强人才发展、包容性、福祉和以人为本的领导力：
- 将加强入职、离职和知识传承机制。
 - 将规划**职业发展路径**，并通过职业发展活动予以支持，包括职业辅导、职业指导和针对性学习机会。
 - 将实施与劳工组织及联合国全系统框架相衔接的**针对性行动计划**，以推进地域多样性，丰富与三方成员相关的经验，促进性别平衡性和残疾包容性，并为青年提供机会。这些行动将包括针对性外联、加强内部人才梯队建设以及提高对语言要求灵活适用的认识。
 - 将在整个劳工局开展一项**心理社会风险评估**，以建立基线并为预防和缓解措施提供依据，并于 2028 年进行后续评估，以审查进展和成效。
 - 将制定并启动《**国际劳工组织精神健康和福祉战略(2027-2029 年)**》，配套提供心理咨询服务、合理便利措施、重返工作岗位途径，并更新相关培训以纳入精神健康素养。
 - 将通过**更新反骚扰政策**、定期举办“**相互尊重的工作场所**”研讨会以及实施**既定防止和应对性剥削和性虐待行动**，加强相互尊重的工作场所文化。
 - 将通过推出一个**领导力框架**、**更新相关培训**和**利用各类工具**，来加强以人为本的领导力，从而在全劳工局范围内实现更有效、更一致的管理实践。

第三支柱：推动技能提升和创新，打造未来职员队伍

62. 这一支柱着重确保劳工组织职员队伍具备在快速变化的环境中有效履职所需的技能、敏捷性和未来适应能力。包括人工智能在内的新兴技术正在重塑劳工组织的工作方式，我们必须通过**加强职员能力建设**并营造**持续学习的组织文化**来应对这一变化。第三支柱强调了以下工作的重要性：了解新兴技能需求、帮助职员适应新的工作方式，以及**支持跨岗位和跨职能的适应性调整**。

对于从事发展合作项目的职员和由经常预算供资的职员而言，对各项职位进行审查，并对职员开展技能再培训或技能提升工作，同样具有重要意义。为此，有必要在捐助方支持下完善相应机制，以确保由发展合作项目供资的职员获得参与培训活动所需的时间和资源。

63. 本支柱下的行动围绕两个重点领域展开：**一是提升数字与人工智能素养**，旨在培养负责、高效使用技术的基础能力；**二是构建技能再培训途径**，旨在面向劳工组织未来岗位，通过调整岗位职责并制定前瞻性战略学习计划，推动职员更新技能。

3.1 重点领域：数字与人工智能素养

64. 加强全体职员的基础数字能力至关重要，这能确保在技术快速变革和人工智能日益应用于工作场所的背景下，所有职员都能高效履职。劳工局将进一步提供培训活动，增强职员运用现代数字工具、应用程序和系统的信心，确保他们不仅能够高效开展工作，还能够在总部与各区域之间、跨部门和跨工作地点之间更为有效地进行协作，并适应不断变化的新技术需求。
65. 为指导职员应对新兴技术带来的机遇和挑战，将在全劳工组织范围内开展关于人工智能伦理、人工智能负责任使用、数据保护以及相关风险的培训。相关培训将以信息技术管理司提供的指导为基础，明确何为安全、适当的人工智能使用方式，强调人工监督的界限，并强化保护个人数据和遵守机构及联合国系统要求的重要性。培训还将特别注重维护人类判断的作用，确保职员在涉及组织、伦理或声誉影响的决策中始终拥有主导权。
66. 将为管理人员和职员提供相关指导，以支持将人工智能和数字化解决方案有效融入日常工作。这包括制定与具体岗位相关的应用示例，以及提供决策辅助工具，来帮助职员判断何时以及如何负责任地使用人工智能工具。
67. 信息技术管理司和劳工组织国际培训中心将作为这一重点领域相关活动的关键合作伙伴，确保培训材料和治理框架在技术上可靠、内容上实用，并与联合国系统最佳实践保持一致。二者的支持将有助于数字技能培训的协调实施，促进获取前沿学习资源，并确保职员和管理人员具备所需的知识和支持，以安全有效地应用数字和人工智能工具。

3.2 重点领域：构建技能再培训路径

68. 随着旨在加强外地技术能力的改革举措不断推进，以及全球服务中心未来业务模式的确定，将开展一项综合研究，以评估人工智能和自动化将如何重塑劳工局的核心职能。该研究将考察政策、技术、行政和支持职能，并参考其他联合国组织在可比职能领域已开展的相关工作。分析将明确哪些工作内容可能得到加强、加以调整或逐步取消，从而帮助劳工局预判岗位内容的变化，并随工作场所演变，就未来所需能力积极做好规划。研究结果将为技能需求的前瞻性研判提供依据，确保劳工组织在技术持续发展的背景下，始终具备履行其职责使命的能力。
69. 基于本研究成果，将制定循证建议，指导工作岗位调整和技能再培训的优先事项。必要时，将在与职员工会及专题事项专家协商的基础上更新岗位概况，明确将人工智能赋能任务融入工作内容，同时确保职责界定清晰、决策权限明确且伦理监督健全。此举将有助于提高透明度、强化问责制，并在所有工作领域推动以人为本的技术应用。

70. 将制定一项战略学习计划，与经调整的岗位概况相衔接，提供有针对性的技能再培训和技能提升路径。该计划将重点培养未来岗位所需的技术能力、分析能力和行为能力，确保职员掌握应对岗位要求不断变化所需的技能。学习方式将包括正式课程学习、应用型学习、跨职能任务，以及循序渐进的结构化培养路径，让职员能够逐步提升专业能力。该计划还将纳入相关机制，确保由发展合作项目供资的职员同样能够获得参与机会，充分认识其在履行劳工组织职责使命中的作用。
71. 人力资源开发司将与劳工组织内部从事研究、技能和信息技术工作的专家开展合作，并借鉴联合国其他组织的经验开展研究并提出建议。与劳工组织国际培训中心的合作对于制定面向未来的学习计划也至关重要。上述合作将汇集关于劳动世界的未来趋势、技能预测和技术治理方面的专业知识，并有助于确保学习计划始终建立在循证基础之上，能够及时响应需求，并与劳工组织的战略优先事项保持一致。

主要可交付成果

- 将在全劳工组织范围内实施数字与人工智能学习计划，包括面向全体职员的基础数字技能培训，以及关于人工智能伦理、负责任使用人工智能和数据保护的必修模块。
- 将完成一项关于未来劳动世界的影响评估，分析人工智能和自动化如何重塑政策、技术、行政和支持等职能，并确定岗位调整和技能再培训的优先领域。
- 将更新岗位概况，纳入人工智能赋能的工作内容以及经调整岗位所需的相关能力。
- 将制定并启动一项战略性学习计划，与经调整的岗位概况和未来技能需求相衔接，提供针对性技能再培训和技能提升路径，并确保由发展合作项目供资的职员同样能够获得参与机会。

► 实施人力资源战略

72. 本文件阐述的《2026-2029 年人力资源战略》体现了在全劳工组织范围内通力合作、共同实现我们对劳工组织未来愿景的承诺。该战略的成功实施有赖于若干关键保障因素以及强有力的内部和外部伙伴关系。此外，该战略也基于若干基本假设，并面临若干剩余风险，必须予以重视和监测。

跨领域保障因素

人力资源职能数字化

73. 现代化、数字化的人力资源职能，对于向职员和管理人员提供高质量服务至关重要。持续改进人力资源系统和工具，将使劳工组织能够精简相关流程并实现相关流程自动化，减轻行政负担，并提高数据准确性。这一升级还将通过提供更加便捷的自助服务解决方案来改善用户体验。加强系统整合将进一步提高透明度。

人力资源数据分析

74. 可靠、及时且易于获取的数据是循证决策的重要基础。加强人力资源数据分析，将使劳工组织能够明确发展趋势、预判职员队伍需求，并衡量人力资源战略所有支柱的工作进展。

内部和外部伙伴关系

75. 实施人力资源战略需要劳工局内部高效协作，并与外部合作伙伴保持持续合作。
76. 人力资源开发司与劳工组织职员工会之间的关键伙伴关系始终至关重要，不仅在实施劳工组织改革举措期间如此，在更长远的工作中亦然。这一伙伴关系有助于确保所有人力资源流程和举措都体现公平和尊重。
77. 人力资源开发司将继续和战略规划与管理司，以及财务管理司密切合作，制定职员配置的战略规划。鉴于劳工局正在应对财政限制，这种合作尤为关键，并将持续发挥重要作用，以确保改革工作的清晰性、连贯性和一致性。
78. 传播和公共信息司将在推动变革过程中发挥核心作用，通过协调沟通、促进参与，并确保职员和管理人员在整个转型期间获得信息、得到支持并具备所需能力与资源。
79. 信息技术管理司将在指导人工智能和数字工具安全、负责地融入日常工作实践方面成为关键合作伙伴。这包括制定治理框架、提升数字素养，并确保技术解决方案遵循数据保护、公平性和问责制原则。信息技术管理司还将支持制定相关学习计划，以增强职员在新兴技术方面的技能，并促进全劳工局范围内的创新。
80. 研究与出版司将提供关键专业知识，阐明技术、经济和社会重大趋势将如何重塑劳工组织的工作岗位和能力要求。有关劳动世界未来的研究所获得的洞见将为工作岗位调整、提供技能再培训路径、职员队伍规划和战略优先排序提供依据。这将确保各项改革以可靠证据为基础，并与劳工组织在“劳动世界的未来”议题上发挥整体引领作用保持一致。
81. 与联合国系统内部、学术机构和技术专家建立外部伙伴关系，将拓宽获取前沿研究、新兴实践和专业知识的渠道，从而加强劳工组织推动转型的能力。
82. 人力资源开发司与位于都灵的劳工组织国际培训中心保持着紧密的伙伴关系，重点围绕劳工组织职员的个人发展、能力建设和学习活动开展合作。⁵ 人力资源开发司还与联合国日内瓦办事处以及联合国系统职员学院密切合作，开展语言培训和联合国国家工作队领导力发展项目。鉴于职员发展基金可能出现削减或优先方向调整，这些伙伴关系将在力所能及的范围内继续保持。⁶

⁵ 理事会文件 GB.356/INS/7 所述关于精简或缩减面向三方成员的都灵国际培训中心课程的建议，并不直接影响该中心为劳工组织职员提供培训。

⁶ 见理事会文件 GB.356/INS/7 中关于削减职员发展基金以及对职员发展活动进行优先次序调整的相关建议。

83. 除劳工组织国际培训中心在推动创新方面发挥的重要作用外，人力资源开发司还与联合国系统行政首长协调理事会(首协会)人力资源网络内的若干联合国其他组织，以及“日内瓦创新运动”框架下的日内瓦大学开展合作。

主要假设和剩余风险

84. 《人力资源战略》的成功实施基于以下假设：
- 具备充足资源，包括人员配置、预算和职员发展资金，以开展既定活动并支持变革管理需求。
 - 随着改革推进，组织发展方向保持稳定和明确。
85. 可能影响实施的剩余风险包括：
- 改革进程出现延误或调整，可能影响改革实施的顺序、范围或所需能力。
 - 招聘冻结时间延长，将进一步限制在提升多样性方面实现预期目标的能力。
 - 资源限制，例如对拟议的职员发展基金进行削减及优先排序调整，可能影响交付时间安排、培训项目推出或职员支持措施。
 - 外部冲击——包括金融、地缘政治或全球卫生方面的冲击——可能改变组织优先事项或降低运营灵活性。
86. 缓解措施将包括持续监测、动态规划、强化沟通以及人力资源开发司、总干事办公室、战略规划与管理司、财务管理司、传播与公共信息司与职员工会之间的密切协调。

► 结 语

87. 实现本《人力资源战略》的愿景，对于确保劳工组织保持韧性、富有成效且面向未来，具有重要意义。《2026-2029 年人力资源战略》为加强职员队伍建设、推动组织转型以及营造包容、尊重和有利的工作环境提供了清晰路径。本战略的成功有赖于集体努力——职员、管理人员、领导层和合作伙伴秉持共同承诺与目标，携手推进。
88. 《人力资源战略》旨在使职员队伍适应改革后形成的新型运作模式，支持职员顺利渡过转型期，并确保劳工组织保有所需的专业知识和机构记忆，以履行其职责使命。本战略同时认识到，改革将对岗位职责、技能要求、工作模式以及职员地域分布产生重大影响，其中包括向各区域重新配置人员、调整组织结构，以及在不可避免的情况下，通过协商终止、自然减员，以及在万不得已的情况下采取非自愿离职等方式减少岗位。
89. 劳工组织参与“联合国 80 周年倡议”进程进一步凸显，有必要建设一支敏捷应变、面向未来的职员队伍，使其能够在更加一体化的多边环境中有效开展工作。这包括加强外地交付模式、简化获取专门知识的渠道，以及探索在联合国系统内开展合作的新模式。

90. 随着劳工组织推进改革并适应劳动世界的快速变化，本战略再次重申职员在履行劳工组织职责使命中的核心作用。通过投资职员发展、培育人才、拥抱创新并秉持核心价值观，我们将确保劳工组织持续为世界各地的工人、雇主和政府带来切实影响——既在当下，也在未来。

► 决定草案

91. 理事会核可了《国际劳工组织 2026-2029 年人力资源战略》，并要求劳工局在执行本战略时考虑其所提供的指导意见。

► 附录

执行成功的衡量标准

第一支柱指标

第一支柱的执行成功将通过清晰、可衡量的若干指标来评估，这些指标反映了劳工组织改革实施过程中人力资源工作方面取得的进展。随着实施工作的推进，这些指标将进一步加以完善，但初期将重点关注以下领域。

积极的变革管理		
指 标	目标(截至 2027 年底)	
在整个劳工局范围内，受改革影响的职员中，对改革期间所获支持表示满意的比例	65%	
验证手段/数据来源	基准(2025 年 12 月 31 日)	
定期脉动调查问题	新指标	
改革背景下的有效社会对话		
指 标	目标(2026 年)	目标(2027 年)
行政管理部门与职员工会就改革相关事项举行会议和达成协议的数量		
与改革相关的会议	24 次	16 次
与改革相关的协议	2 项	2 项
验证手段/数据来源	基准(2025 年 12 月 31 日)	
联合谈判委员会及其他会议纪要	会议数量：20 次	
已公布协议	新指标	

第二支柱指标

第二支柱的执行成功将通过反映以下方面进展的指标来评估：代表性广度(性别、地域、经验)、心理社会风险的降低、相互尊重的工作场所行为以及以人为本的领导力。

专业及高级职位中的性别平等		
指 标	里程碑(截至 2027 年底)	目标(截至 2029 年底)
(a) 担任劳工组织专业职位(P1-P4, 经常预算职员)的女性比例	性别平等的均值在 3%以内(47-53%)	性别平等的均值在 3%以内(47-53%)
(b) 担任劳工组织高级职位(P5 及以上, 经常预算职员)的女性比例	性别平等的均值在 3%以内(47-53%)	性别平等的均值在 3%以内(47-53%)
验证手段/数据来源	基 准	
向理事会报告的职员构成和结构	2025 年 12 月 31 日的状况： P1-P4：55% P5 及以上：47%	
加强人才储备，提升地域多样性		
指 标	里程碑(截至 2027 年底)	目标(截至 2029 年底)
来自代表性不足或未被代表国家的求职者中，申请经常预算及发展合作岗位的人数增加	较基准增加 10%=24.0%	较基准增加 20%=26.2%
验证手段/数据来源	基 准	
劳工组织招聘系统	2025 年 12 月 31 日：2025 年来自代表性不足或未被代表国家的申请者比例：21.8%	
完善具备三方成员相关经验的人才储备		
指 标	里程碑(截至 2027 年底)	目标(截至 2029 年底)
申请经常预算及发展合作岗位的申请人中，其个人履历显示具有政府、雇主及企业会员组织或工会工作经验的人数增加；结果按经验类型分列	在 2026 年和 2027 年较基准提高 10%	在 2028 年和 2029 年较 2027 年数据再提高 10%
验证手段/数据来源	基 准	
劳工组织招聘系统	2025 年：表示具有与三方成员相关经验的申请人比例：总体 19%；政府 12%；雇主组织 4%；工人组织 3%。	

降低心理社会风险

指 标

里程碑(不适用)

目标(截至 2028 年底)

为应对调查结果，在劳工组织/各区域/各国家办事处实施的预防行动数量

改进证据 — 2026 至 2028 年间心理社会风险指数下降

验证手段/数据来源

基 准

心理社会风险评估结果及应对措施

新指标 — 目标将依据 2026 年心理社会风险评估结果设定：

劳工组织内部相互尊重的工作环境

指 标

里程碑(2026-2027 年)

目标(截至 2029 年底)

举办“营造相互尊重的工作环境”研讨会的次数及其在减少骚扰案件方面的影响

已举办的研讨会

10

75%

影响调查报告显示有所改善的比例

验证手段/数据来源

基 准

研讨会跟踪表

2024-2025 年研讨会次数：

影响调查数据

改善以人为本的领导行为

指 标*

里程碑(截至 2027 年底)

目标(截至 2029 年底)

接受以人为本领导行为培训的管理人员(P4—D2)数量及职员感受到的影响

经培训的管理人员

50%

75%

在“向上反馈”中，表示其管理者展现出以人为本领导行为的职员比例

65%

验证手段/数据来源

基 准

劳工组织人才管理系统(ILO People)的培训模块和绩效管理模块

新指标

*本指标能否实现，取决于职员发展基金是否到位，并确认能否将该基金用于此项活动。

第三支柱指标

第三支柱的执行成功将通过以下指标来评估：反映针对性技能提升和技能再培训活动，以及加强人工智能治理相关培训的影响。

提升人工智能治理水平		
指 标	里程碑(截至 2027 年底)	目标(截至 2029 年底)
完成人工智能治理培训并获得相关知识(通过认证测试)的目标职员群体比例	70%	90%
验证手段/数据来源	基 准	
劳工组织人才管理系统的培训模块	新指标	
技能再培训与技能提升培训的影响		
指 标	里程碑(截至 2027 年底)	目标(截至 2029 年底)
表示已将新技能运用于工作的目标群体职员比例	60%	70%
表示已在其职员工作绩效中看到技能培训影响的管理人员比例	50%	70%
验证手段/数据来源	基 准	
技能摸底培训后调查及其影响调查	新指标	