



第十七项议程

人力资源战略：年度报告

导 言

1. 国际劳工局在 2005 年 11 月提出经修订的 2006-09 年人力资源战略(以下简称“《战略》”)时，承诺从 2006 年 11 月起开始提交一份有关该战略执行进展情况的年度报告。¹
2. 作为第二个年度报告，本报告摘要介绍了执行《战略》过程中所采取的行动和迄今为止依照理事会批准的初步目标所取得的主要成果。该报告还列出了在下一步实施过程中应该达到的主要目标。

本报告的结构

3. 第一部分详述了在每个战略开发优先领域所取得的进展。这些领域包括健全有效的招聘、安置和职业晋升政策和程序，一体化的、激发积极性而又严格的职员业绩管理体系和发展制度，以及基本的员工福利和安保措施。
4. 第二部分总结了其中一些发展趋势以及国际劳工局内开展的支持战略实施的活动。
5. 最后，第三部分概要说明了有关涉及联合国改革的一些主要进展情况及其可能对国际劳工组织人力资源管理产生的一些影响。

《战略》的执行：概要

6. 本战略依然是目前尚在进行的旨在加强国际劳工局为其三方成员提供高质量服务能力的主要驱动力。将忆及的是，《战略》以 2006-09 年战略政策框架

¹ GB294/PFA/16 号文件第 40 段。

为基准，着眼于“使体面劳动成为全球性目标”。《战略》乃根据以成果为基础的管理(RBM)的原则而确立，以确保对人力资源进行战略性管理进而实现这一目标。它同时也是通过引入一项将目标与期待的结果以及包括效力、效率和问责制在内的管理能力明确联系起来的新员工绩效管理制度；并采用一项为管理者和员工提供机会以使其更新和进一步开发其与机构需求相关的技能并增强其面向结果的管理能力，从而宣传和培育面向结果文化的一个主要工具。鉴此，《战略》的目标是与信息技术战略²和拟议的知识共享战略相联系的以成果为基础的管理路线图的重要组成部分³。

7. 在采用以成果为基础的管理方式的同时，注意力继续集中于通过一些正式及非正式的举措加强总部和地方的管理能力。无论是在联合谈判委员会(JNC)、联合工作小组和其它联合机构下正式地进行的，还是通过对话和协商非正式地进行的，与职工会委员会(SUC)的建设性接触依然是开展业务环境中的一个整体特征。
8. 作为联合国共同系统的一个组成部分，国际劳工组织继续参与针对联合国秘书长高级小组在其题为“作为一个整体交付服务”报告中提出的有关建议的初步后续行动。作为取得更佳业绩和结果的一个重要驱动力，人力资源政策乃后续行动的核心。其成果自然会在国际劳工组织本身的职员条例框架内对劳工局的人力资源管理产生影响。
9. 正如 2006 年报告所言，执行《战略》的费用大部分正在由人力资源开发司的 2006-07 年计划和预算拨款消化吸收，其它划拨的追加资源则来自于 2000-01 两年期的盈余资金用于启动新的调动资源、选派和安置制度(RAPS)的款项以及管理和行政部门(MAS)的其它节余以便支付与开发新业绩管理制度相关联的部分费用。
10. 总的来说，在执行《战略》方面已取得稳步进展；也许最引人注目的是在“性别平衡”方面所取得的成功。尽管在诸如业绩管理和职员学习与发展等部分主要优先领域尚未实现既定目标，但在这些方面取得了长足的进展，为将来打下了稳固的基础。其它取得进展的方面包括安保工作和减少申诉案件。受联合国改革议程支配的迅速演变的外部环境对国际劳工组织的人力资源管理而言既带来了挑战，又带来了机遇，在进一步执行《战略》过程中必须顺应这些变化。

I. 《战略》的主要组成部分

1. 健全有效的招聘、安置和职业晋升政策与程序

(a) 改进招聘和遴选工作

目 标：

招聘和遴选工作的开展是以修订的程序为基础，此种程序强调才干、效率和品德。这些程序、对《职员条例》拟议的修正以及相关的行政通告，将于 2006 年 3 月提交委员会核可。

² GB300/PFA/ICTS/2 号文件。

³ GB300/PFA/9/2 号文件。

11. 行政管理方与职工会委员会之间就一项有关招聘和遴选工作程序修改协议而举行的谈判在 2007 年仍在继续进行，并导致 2007 年 10 月签署了一个框架性协议。该协议涉及主要原则、遴选方式和招聘过程、作用与责任、职业发展、咨询与培训、为候选人员提供的信息和反馈以及申诉。就旨在制订细化招聘和遴选程序的附件而进行的设有时限的谈判仍在继续进行。预期这些谈判将按时结束以便在 2008 年 11 月向委员会提交针对«职员条例»拟议的修正以及相关的行政通告。在此期间，现有集体协议依然有效。

目 标：

到 2007 年底，将完成竞聘过程的平均时间缩短至 90 天。

12. (与截至 2006 年 8 月的 130 天相比，)截至 2007 年 8 月完成竞聘过程的平均时间增至 141 天。在此期间，共公布了 50 个职位(32 个为专业或以上职类的职位, 18 个为一般事务职位)，供内部和/或外部人员竞聘，收到的职位申请约为 3,118 份。这就意味着申请数量比去年增加了 54%, 而去年申请数量本身就已比前年高 43%。
13. 伴随着竞聘人员数量的上升趋势，并且由于各种各样的外部运营因素，完成所有职位竞聘过程的平均时间有所增加并不令人惊讶。事实上，平均时间不太可能持续地进一步减少。不过有两点值得注意。第一点，该目标随着资源调动、选派和安置系统(RAPS)⁴的引入，就专业人员而言已基本上被认为尚无定论。将忆及的是，在该制度中，专业人员的招聘过程连同日常的调任和非紧急安置将在一年中的两个固定阶段组织进行，着重点在于包括新老接替计划在内的更好的职员规划。伴随着这一新的重点，注意力将从竞聘完成时间转向从全球角度考虑该机构的长期需求从而保证做出更好的职员配备决定。其结果是，有必要根据运作资源调动、选派和安置系统的初步经验为专业人员制定一个单独的目标。第二点，鉴于绝大多数的一般事务职员的招聘工作都是在内部进行，为此类职员确定的 90 天初始目标很有望实现。
14. 资源调动、选派和安置系统随着一系列深入的职员配备审查于 2007 年 10 月正式启动。即将实现的主要目标包括如下：

年/月	主要标志
2007 年 12 月	完成全劳工局职员配备审查
2007 年 12 月	为管理人员和职员举办培训会
2008 年 1 月	发布空缺职位纲要
2008 年 8 月	根据 RAPS 第一阶段指标填补空缺

15. 自 2007 年 1 月以来，约有 230 名年青人获得了实习机会，其中 173 人在总部实习，57 人在一些区域实习。在总部，几乎三分之一的实习人员来自欧洲和北美洲之外，这说明与 2006 年相比有了很大的改进，也源于劳工局有关增强实习人员地区平衡的诸种努力。

⁴ GB297/PFA/14 号文件第 16 段。

(b) 加强多样性

地区多样性

目 标：

到 2007 年底，使劳工局工作人员的区域代表性更加均衡，在各地区内侧重无代表和代表不足的国籍。

16. 如在 2006 年 11 月⁵ 摘要介绍的那样，每个地区的可取范围是根据该地区所有国家可取范围的总数而确定的。(将忆及的是，劳工局对经常预算缴款比例为 0.2%或以下的每个成员国计算出了专业和以上职类的正规职员的标准可取范围，以及使用于其它成员国的与其经常预算缴款相称的可取范围)。区域系指国际劳工组织为管理目的而使用的有关区域，也即表一中所示的五个区域。

表 1. 2005 年 12 月和 2007 年 8 月职员的区域代表性(正规职员-专业及以上职类职员)

管理区域 (成员国数)	可取范围		可取范围中值点 (a)		职员人数 (b)		差 额 (a)-(b)	
	2005 年 12 月	2007 年 8 月	2005 年 12 月	2007 年 8 月	2005 年 12 月	2007 年 8 月	2005 年 12 月	2007 年 8 月
非 洲 (53)	60-101	60-101	81	81	96	94	+15	+13
北 美 (35)	126-209	124-206	167	165	171	162	+4	-3
阿拉伯国家 (11)	15-25	15-25	20	20	8	8	-12	-12
亚洲及太平洋 地区 *(29) - (31)	111-185	111-184	148	147	115	117	-33	-30
欧洲及中亚 * (50) - (51)	172-286	172-286	229	229	255	261	+26	+32
合 计 * (178) -(181)					645	642		

* 欧洲及中亚区域的成员国数目自黑山成为第 179 个成员国后从 50 个增至 51 个。亚太区域的成员国总数则自文莱和马绍尔群岛共和国分别成为第 180 个和第 181 个成员国后由 29 个增至 31 个。

17. 从表 1 中可以看出，情况依然是大体上好而稳定，五个区域中有四个区域的专业和以上职类的职员的区域代表性在可取范围之内。只有阿拉伯国家区域尚未达到这一标准。然而，如果用可取范围中值点衡量区域间平衡的话，结果会差异更大，非洲区域和欧洲及中亚区域高于中值点，而美洲区域、亚太区域和阿拉伯国家区域则低于中值点。即便如此，结果也反映出亚太区域的情况有所改善。不过美洲区域的情况却恰好相反。

18. 劳工局继续努力通过将注意力集中于无代表和代表不足国家来缩小在各区域之间的业已存在的极不平衡现象。自 2005 年一月以来，劳工局共招聘了 6 位无代表国籍人士。不过这一成就在减少无代表国籍总数方面的影响被新加入国际劳工组织成员国

⁵ GB297/PFA/14 号文件第 17 段。

的数目所抵消。总体来说，在 2005 年，招聘的专业及以上职类的外部人选中 38% 属无代表或代表不足国籍；2006 年，这一比例增至 56%。

19. 劳工局将通过试图成功地将目标定位于无代表和代表不足国籍的合格人选继续努力对其职员的总体区域分配施加影响。应该注意的是，2006 年间，在收到的来自外部人选的共计 3,634 份申请中，来自无代表和代表不足国家的申请不到 20%。2007 迄今为止的发展情况也类似。

20. 为解决这一问题而采取的措施包括：

- (a) 在三方成员的支持下设立有关无代表和代表不足国家政府机构、雇主组织和工人组织以及教育机构的招聘数据库。列入数据库中的各有关机构(目前共计 110 个)定期收到转发的所有电子版专业空缺职位通知并继续转发给潜在人选和感兴趣的其它有关各方。此外，劳工局正继续执行其向无代表和代表不足国家派遣招聘代表团的计划，并继续与这些国家的代表就吸引和留住其合格人员的策略进行磋商。
- (b) 在竞聘过程中，优先考虑内部人选的强制性要求一旦得到满足，则考虑来自无代表和代表不足国家的外部人选。但在任何情况下均应依照《国际劳工组织职员条例》维持才干和品德方面的招聘标准。

性别平衡

目 标：

到 2007 年，妇女在高等职位(P5 及以上级别)中所占份额将不低于 33%。

21. 在 2005 年 12 月至 2007 年 8 月期间，妇女在 P5 及以上级别高级职位中的份额由 29%升至 33.4%，因而实现了目标。这一进展在 D1 和 D2 两级比较明显，妇女份额分别由 31%增至 46%和由 26%增至 35%。在同一时期，妇女在 P5 级别的份额由 28%增至 29.4%。
22. 尽管在高级别职位性别平衡方面有所改善，劳工局将继续加强和巩固这些成果。前景依然很有希望，尤其是在局长通过直接遴选进行的任命方面(主要是在 D1 及以上级别)。在 P5 级别上的挑战依然比较严峻。公认的是，妇女将有机会进一步进入该级别，因为在未来两年里三分之二的退休人员均为男性。劳工局因此正通过妇女参与管理和领导才能培养计划(MLDP)准备让其从这些机会中获益。在最近一轮的培训中，48%的参与人员为女性。然而，由于重新调整职等结构工作的开展(主要侧重于 P5 级)，提升至 P5 级别的总体机会一直在不断减少。

残疾人

23. 根据与吸引和聘用残疾人有关的挑战，劳工局委托对其人力资源政策和程序及其对 2007 年年中聘用残疾人的潜在影响进行了一次独立审评。此次审评人员是一位在私营及公营部门残疾人问题方面具有咨询经验的外部顾问。其一些建议目前正在实

施，其中包括系统性地检查有关工作详细说明和广告中的措词以保证有关的词汇不会导致残疾人选的自暴自弃；建立与专业化政府机构和其它机构之间的联系以便改进有特定目标的招聘；对申请和评估程序进行审评；以及增强人力资源开发司残疾事务联络人的作用和可见度。目前正在编撰有关确定管理者在残疾职员管理中的作用和履行其职责的管理者指南。其它的建议只要在劳工局残疾人士就业政策的框架下具有可行性便会得到考虑，以便分阶段对其加以实施。

(c) 重新平衡职等结构

目 标：

- (i) 到 2009 年因退休而空出的 P5 职位，至少有三分之一将重新定级。同期内出现的其它空缺的职等也将得到审查，以便建立一个更加妥当的专业职员职等结构。
 - (ii) 这项职等审查工作就总部和外地的一般事务人员职类而言，将建立一个单独的指标。
24. 从 2006 年 1 月至今，共有 15 个 P5 级职位职等下调，包括那些因退休和调动等其它种类离职而空缺的职位。同一时期内，3 个一般事务类职位的职等也被下调。这一结果反映了劳工局对所有无论出于何种原因而空缺的职位职等进行审查的承诺。
25. 正如 2006 年 11 月向委员会报告的那样，劳工局对其职等结构，其随着时间的演变及其与其它专门机构⁶之间的比较进行了审查。审查中提出的建议将会根据外地结构审查结果及其对劳工局总体需求的影响而得到充分的评估。通过这一全面活动产生的修订指标将于 2008 年 11 月提交给委员会。同时，劳工局一直在探索以连贯和可控制的方式处理结构性和有关职等变化问题。
26. 值得回顾的是，虽然重新平衡职等结构工作本身即为一项重要目标，但它势必亦是一个缓慢的进程，因为它取决于职员的离任。此外尚须兼顾其它人力资源管理所必须履行的职责，包括需要维持劳工局向其三方成员提供高质量服务的能力；吸引并留住高素质的职员；为男女工作人员的成长和发展提供机会，并为职员流动提供便利。

(d) 提高流动性

目 标：

- (i) 到 2007 年底，40%的合格的专业人员和以上职类职员将兼具总部和外地经验，预计到 2009 年底，这一比例将增至 45%。
- (ii) 到 2007 年底，在某个区域任职的专业人员和以上职类职员至少有 33%将来自另一个原籍区域。

⁶ GB297/PFA/14 号文件第 26 段。

27. 在 2007 年期间, 11 位官员(包括 2 位妇女)被从总部调至外地; 7 位(包括 1 位妇女)由外地调至总部; 另有 10 位(包括 7 位妇女)从一个外地工作地点调往另一个外地工作地点。虽然这种调动导致兼具总部和外地工作经验的合格专业人员和以上职类职员的比例略有增加, 在截至 2007 年 9 月这一时期由 34%提高到 35%, 但依然低于 40%这一指标。
28. 下述表 2 表明, 在某一个区域工作但来自其它原籍区域的专业人员和以上职类职员的比例增幅较大。自 2006 年 9 月以来, 总体比例已由 24.3%增至 30.3%。尽管这一“交互滋养”活动在所有区域均有所增加, 但只有在亚太区域和阿拉伯国家区域(其基数公认的较小)指标得以实现。
29. 随着将为劳工局不断增多并且目标更加确定的区域流动提供一个稳健机制的资源调动、选派和安置制度的引入, 预期在实施这两项指标方面将取得进一步进展。

表 2. 2007 年 9 月按区域列出的职员分布情况(专业及以上职类正规职员)

区 域	职员总数 2007 年 9 月	来自区域以外 的职员数目 2007 年 9 月	来自区域以外 的职员百分比 2006 年 9 月	来自区域以外 的职员百分比 2007 年 9 月
非洲	63	15	20.6	23.8
拉丁美洲和加勒比	48	12	15.2	25.0
阿拉伯国家	10	5	28.6	50.0
亚洲及太平洋地区	64	26	39.7	40.6
欧 洲	22	4	11.1	18.2
总 计	207	62	24.3	30.0

2. 一体化的、激发积极性而又严格的职员业绩管理和发

(a) 管理职员业绩

目 标:

2006 至 2007 年间, 一项符合良好做法的现代国际标准的切实有效、公平及公正的管理和衡量制度将得到实施。

30. 有关设计新的业绩管理制度工作今年继续迅速推进。已经进行了与总部和外地职员的协商。人力资源司正与一个由跨部门管理人员和职员组成的非正式咨询小组一道携手工作以制定一个恰当的制度。由国际劳工组织和联合国难民高专署对联合国系统内业绩管理做法进行了一项评估调查以便在努力使国际劳工组织业绩管理制度向共同接受的指导原则看齐时对最佳做法予以考虑。这一点在“作为一个整体交付服务”倡议的背景下尤显重要。
31. 拟议的新业绩管理制度主要特征如下:

- 通过引入针对所有官员的目标设定(与工作角色相联系但主要关注结果)而进行**业绩规划**，使对业绩指标的共同理解成为可能。这将使期望明晰，通过使个人、单位和机构的结果与高级管理人员的更大可见度和更严格的问责制看齐而将业绩与基于结果的管理联系起来。上述高级管理人员将确定和表达需要交付什么以便实现其单位的指标，以及将对谁进行有关如何管理单位或司局的职员和他们的业绩方面的评估。
 - **评估才干**(即如何实现结果)和找出该官员的强势和弱势领域将导致通过开发活动以及随后将个人和工作的技能和才干要求相互匹配而弥补差距，并导致对职员能力和机构需求形成一个准确看法。团队工作也是有待评估的一个重要才干事项。
 - 如果具体情况有此要求的话，通过促进对话和团队工作，引入中期审评以监督进展并允许重新调整努力方向而在劳工局内**促进业绩文化**。
 - 通过在每次鉴定中引入发展目标而**促进学习文化**。知识共享和学习将被列入需要评述的主要才干事项。
 - 通过在鉴定中列入诸如管理业绩、职员发展行动、人际间交往和其它主要管理能力等与才干相关联的问题进而**引入一项强化的管理人员鉴定制度**。职员也将有机会就其管理人员的业绩提供向上的反馈。这一点是与强调增强管理人员的责任感和问责制的基于结果的管理目标密切一致的。
- 32.** 为了测试这一项新制度，2007 年 10 月在几个总部单位和外地工作地点开始了试点。这些试点随着旨在提高交际技巧和保证共同理解所采用的定义和措施的研讨班的举办而启动。试点活动将为期三个月。在试点结束时，参与人员将被要求评估新制度对其单位业绩的影响并提供对有关工具和手段的细化评定。这种投入将作为以分阶段方式全面执行新制度前最终确定框架和手段的基础。包括将该制度与综合资源信息系统(IRIS)及管理人员和职员培训班相联系的辅助性活动拟于 2008 年上半年举办。
- 33.** 尽管考虑到新的业绩管理制度在加强基于结果的管理方面的重要作用而认识到实施这一制度的紧迫性，劳工局也注意到采用一项新的业绩管理制度是一个复杂而势必要逐步推进的过程。有鉴于此，劳工局采用了一种深思熟虑(和审慎)的执行新制度的方式。其观点是，用于内部和外部磋商的额外时间将被证明在确保该制度相关有效并易于管理方面是一项有益的投资。
- 34.** 意义重大的主要标志包括如下：

年/月	主要标志
2007 年 10-12 月	通过试点测试新制度
2008 年 4 月	新指南定稿、翻译和装订
2008 年 4-6 月	举办职员培训班
2008 年 7 月	新制度付诸实施

(b) 促进和支持职员的学习和发展**目 标：**

到 2007 年底，50%的 P4 和 P4 以上级别的负责人/管理人员将已成功地参加过管理和领导才能发展计划(MLDP)和/或其它相关的管理层学习活动，到 2009 年底，这一比例将达到 75%。

35. 依然是培训国际劳工组织管理人员主要机制的管理和领导才能发展计划，依据对计划独立评估后提出的建议并经与联合国系统⁷内管理和领导才能发展方面的外部专家协商后进行了重新设计。新一轮的计划重新设计活动于 2007 年 9 月发起，有 39%的参与者来自外地工作地点。参加联合国系统职员学院(UNSSC)培训活动的人数也有所增加。其结果是，P4 至 D1 级别职员参加管理层学习活动的比例已提高到约 35%。总体而言，参加有序的管理和领导才能发展计划及其附带活动的专业人员总数已上升到约 45%。虽然尚未实现最初的目标，但劳工局认为结果是令人鼓舞的。
36. 正如上述第 35 段所述，参加在联合国改革和以“作为一个整体交付服务”倡议的背景下举办的联合国系统范围的培训活动的国际劳工组织管理人员人数有所增加。这一增势将由于参与 2007 年 11 月发起的联合国系统高级管理层网络以及与其相关的高级管理层网络领导才能发展计划(见第 69 段)而得到进一步加强。该计划目前正由联合国系统职员学院进行协调。
37. 劳工局向管理人员提供支持的一个重要组成部分是设立一个不定期开会讨论共同关注问题的由人力资源开发司牵头的“新管理人员小组”。这对从其它机构加入国际劳工组织，对该组织运作方式不太熟悉的新任管理人员尤为重要。希望该小组的设立除了可使成员本身从有序安排的会议中获益之外还能够加强劳工局管理人员之间的相互联络。一项更为正式的“同职等人员小组辅导计划”尚在筹划中，拟于 2008 年采用(见第 65 段)。此外，一些管理人员还参加了旨在通过业绩鉴定制度或管理人员本身鉴别发展需求的基础上改善其业绩的个性化辅导班。劳工局拟在其现有资源范围内加强这一活动。

目 标：

到 2007 年底，80%的职员将平均每年用十个工作日从事与工作相关的正式和非正式学习活动。这些学习活动将符合明确的有效性标准。

38. 尽管从 2006 年晚期进行的对机构性学习框架(OLF)的评估中可以看出，劳工局尚未达到上述目标，但本两年度职员发展专项经费的划拨导致了劳工局学习活动的大幅度增加。评估活动是由联合国系统职员学院执行的，旨在设立目标基准线并评估劳工局学习活动现状。所使用的方法是由联合国学习活动管理人员开发出来的，其目

⁷ GB297/PFA/14 号文件第 37 至 39 段。

的是为联合国个人和机构性学习活动确立有关标准。评估包括对 600 多位随机选出的职员进行的网上调查，重点放在分组和个人访谈。

39. 总体调查结果是“国际劳工组织在为机构内学习活动和人员发展夯实基础方面取得了可喜的进展，尤其是在过去两年里”。报告在结论中指出：“有助于取得这一成绩的一些要素包括划拨 2% 的人事费用于培训和发展活动；预算的管理和行政权力下放；设置‘学习协调员’职能并由人力资源开发司牵头”。此外，“很清楚的是，国际劳工组织在其作为一个学习机构的发展中已实现了(四级目标中的)第二级目标‘整理基础’并正朝着实现第三级目标‘聚焦学习活动’推进”，尽管在各部门、司局、地区和国家的进展并不均衡”。这些调查结果证实，未来发展的构架尚在建立，但劳工局距成为一个真正的“学习机构”尚有一段差距。后者(即学习机构)要求在几个两年度内不断加强努力。鉴此，该目标的时间框架也许过于乐观和不切实际⁸。
40. 劳工局职员发展活动的一个重要组成部分是根据综合资源系统(IRIS)在 2008 年向地方全面展开的预测而进行的针对总部和外地职员的 IRIS 培训。IRIS 培训战略的总体目标是通过对本系统能力的更多了解影响 IRIS 的裨益，并促进将这种了解转化为机构内技能。最近以一体化的方式对(培训)大纲结构、培训班和培训材料进行了重新设计以便反映国际劳工组织职员在工作中如何使用 IRIS。在本年度里，IRIS 培训系统由中央预算列支。一项对 IRIS 培训计划的详细说明已经提交给信息与通讯技术分委会。
41. 一项主要进展是总部与都灵国际培训中心的伙伴关系由于该中心以史无前例的规模参与国际劳工组织职员培训活动而得到了很大的加强。目前,协作已延伸至下列课题领域：基于结果的管理和体面劳动国别计划(都灵中心/计划司)；项目周期培训(都灵中心/伙伴关系与发展合作司)；联合国改革(都灵中心/伙伴关系与发展合作司)；监督与评估(都灵中心/评估处)；资源调动(都灵中心/ 伙伴关系与发展合作司)；三方性与社会对话(都灵中心/社会对话、劳工法与劳工行政司)；就业(都灵中心/就业部门)。中心对这些活动的参与由总部有关技术部门推动但由人力资源开发司进行协调和提供支持。
42. 已设计新的课程以便提供道德规范、欺诈认知和风险管理方面的培训。大约 20 位道德规范培训人员在 2007 年 9 月自道德规范培训者培训班结业。道德规范办公室正根据来自该课程的反馈对培训材料进行修改以便在 2007 年 12 月初执行全面的职员培训计划。欺诈认知培训是 2007 年 9 月和 10 月为涉及劳工局有关工作领域的主要官员举办的。此外，将于 11 月为包括财务、采购、人力资源开发和计划等单位职员在内的 20 位参与者举办风险管理培训。
43. 职员发展基金向区域移交一事引发了很高的兴趣及一系列相关活动。经与人力资源开发司协作，各区域已设计出各自的开发和组织培训的方法以满足各自需求。培训活动分两大类，一类旨在加强诸如团队建设、交际、语言熟练程度和信息技术等软技能，另一类则旨在支持诸如资源动员、项目周期管理、基于结果的管理、联合国

⁸ 联合国系统职员学院(UNSSC)：关于国际劳工组织机构学习框架评估的报告。

改革、体面劳动议程和媒体关系等体面劳动国别计划的实施。另外，在诸如企业社会责任、移民政策和危机与灾难应对等方面业已举办更多的技术培训。

44. 2007 年底以前，人力资源开发司将对执行职员学习和培训战略中的经验进行全面的评估和审查以便在下一个两年度中汲取教训。已经很清楚的是，更多的注意力将放在学习活动协调员和管理人员的准备和培训方面，尤其是在总部，以便有效地规划和开展职员发展活动。采用新业绩管理制度将更多地要求管理人员和职员更加主动地确定职员发展需求。确保职员发展基金随时可供那些最需要培训的职员使用的方式也尚须审议。更好地评估培训活动权力下放的质量和影响的方法也应受到重视。有关结论和建议书将会在联合培训委员会的框架下与职员代表共享。

3. 职员福利和安保基本安排

(a) 职员福利和安保

目 标：

国际劳工组织将在整个劳工局确立并维持对联合国最低业务标准的遵守。

45. 劳工局将继续监督和支持在包括劳工局技术合作项目办公室在内的所有外地办事处遵守联合国安全和安保部(DSS)制定的安保标准。这些标准涵盖规划、培训和设备。最近对监督程序的加强包括由联合国安全和安保部派遣的遵守与评估调查团以及一个全系统的自评活动。
46. 已就通过培训活动提高对威胁、减少威胁的技巧和责任的认识做了各种努力。分别在总部(侧重于旅行时应采取的措施)和风险层次高至有必要采取如此行动的两个次区域举办了特殊培训班。另外，还对担任安保管理团队成员的劳工局负责人以及在高风险地点工作的官员进行了逐个培训。
47. 劳工局继续监督了对有关要求的遵守情况，即所有职员参加外地基本安保措施培训班，以及所有旅行前往或任职于被联合国安全和安保部定为第一阶段或以上工作地点的职员完成外地高级安保培训。本年度在几个工作地点发生的包括炮击、机场爆炸和临时改成的简易爆炸设置等事件提醒大家需要优先强化安保意识并保证遵守安保指南。
48. 劳工局在联合国安保管理系统内保持了与其它组织的高层次协作。它积极参与了作为联合国系统内主要安全和安保决策机构的机构间安保管理网络(IASMN)。它还协调了在该网络内代表各专门机构利益的机构。所有位于日内瓦的机构还通过了作为在瑞士和邻近的法国的职员安全和安保工作管理基础并由劳工局试点的一项建议。该建议呼吁设立提供有效信息互换，协调减少风险和强化危机应对措施的高级安全管理小组和一个操作层次的安全咨询小组。

(b) 职业安全与卫生**目 标：**

符合有效性标准的一项全劳工局系统的职业安全与卫生政策和一项相关的职业安全与卫生管理制度于 2006 年 11 月得到委员会的核可。

49. 经与职工会委员会协商，劳工局继续进行其有关制定一项职业安全与卫生政策和相关管理制度的工作。在撰写该文件之际，两项文件的起草工作已接近尾声，其中一项提供了一个职业安全与卫生管理的框架，而另一项则涉及一个职业安全与卫生委员会的职能运作。前者解释了职业安全与卫生管理的各个方面，如管理人员和职员的作用与职责；职业安全与卫生协调员和职业安全与卫生代表的职能；监控措施；培训与信息以及报告等。这两项文件与已经准备完毕的关于职业安全与卫生工作的局长声明一道将构成劳工局总部和地方在职业安全与卫生方面的行动基础。
50. 劳工局通过制定一个阐述一旦发生流行性疾病所应采取措施的一般应急框架而继续准备应对可能出现的大规模流行性感冒。更详细的计划正由司一级制定以确定在此情况下将执行的具体安排。目前正编写一个关于流行性疾病的职员信息手册。
51. 劳工局还计划在已完成的流行性疾病规划工作的基础上制定一项供总部和外地办事处使用的一般业务连续性计划。为此，劳工局已开始与联合国儿童基金会(UNICEF)业务连续处就此方面的可能合作进行磋商。

(c) 兼顾工作和生活**目 标：**

国际劳工组织涉及符合良好做法标准的工作时间安排和相关问题的服务条件，将在 2007 年 11 月得到委员会的批准。

52. 由联合谈判委员会设立的关于兼顾工作和生活的联合工作小组 2007 年继续开展其工作。工作内容包括考虑诸如工作时间安排的组织、非全日制工作、工作分享和远程工作安排以及以非全日制为基础的产假和领养假。一项旨在了解职员对这些问题看法的问卷调查行将定稿。调查结果将指导联合谈判委员会对涉及有关问题的一项议程进行详细的讨论，而有关的政策和指南也需要制定或审查。所有这些都会不断地提交给委员会。
53. 该进程将得益于一个关于职员流动和健康举措的和谐与协调项目的产出。这一项目目前正在联合国系统内业务惯例的相互协调及改革行动计划⁹的框架内实施。该项目将有助于推动导致公正的人力资源管理和对可供使用资源有效利用的良好惯例和成功方法的识别、交流和推广(见第 69 段)。

⁹ CEB/2007/HLCM/16 号文件 “联合国系统内业务惯例和谐与改革行动计划，2007 年 9 月”。

54. 一间指定的总部“育婴室”于 2007 年 10 月 1 日开始投入使用。该室为希望在工作日喂养其婴儿或挤存乳汁的母亲们提供了一个空间。屋内设备齐全。希望它能更好地使工作的母亲们在一个安全、安静和舒适的地方免受干扰地享用其哺乳休息时间。

(d) 预防和解决冲突

目 标：

劳工局将维持一项公平、高效率和行之有效的冲突预防和解决制度。

55. 在 2006 至 2007 年间，提交给联合申诉咨询委员会的与政策、条例和程序有关的申诉案例减少了 30%。为支持联合申诉咨询委员会的运作，2006 年任命了两位新的联合申诉咨询委员会主审官，使其数量增至 5 个。另外，2006 年和 2007 年共任命了 8 位新的联合申诉咨询委员会小组成员，使现有小组成员增至 15 位。新主审官和小组成员是在考虑性别、地理和语言多样化等标准的情况下，依照其人品和能力挑选出来的。
56. 2006 年晚期进行了联合申诉咨询委员会的内部审查，该审查认可了该机构自成立以来所从事的严谨工作并提出了涉及联合谈判委员会、人力资源开发司、职工会委员会和联合申诉咨询委员会本身的几项建议。在有关的论坛上讨论了这些建议，并在妥当之际作出了进一步改善劳工局内部冲突解决机制的决定。
57. 人力资源司继续努力尽可能地通过内部对话解决冲突，不管是在当申诉案例根据职员条例第 13 章第 2 条第 1 款首先提交给人力资源开发司的初始阶段还是根据第 13 章第 2 条第 2 款将申诉案件提交给联合申诉咨询委员会后的更为正式的第二阶段。所有案例中的大约 30%均以此种方式得到了满意的解决。减少劳工局内冲突的不断努力仍在继续，包括在适当之际通过人力资源开发司与职工会委员会的及时对话。该司继续通过定期的部门管理人员会议和其它机会培养管理人员对其根据职员条例所承担的作用和责任的感受能力。

(e) 审查合同政策

目 标：

一项适用国际公务员制度委员会新指南的经修改的合同政策，将在 2006 年 11 月得到委员会的批准。

58. 正如 2007 年 3 月所报告的那样，大会已将国际公务员制度委员会合同安排框架记录在案，进而为劳工局继续推动对其合同政策的修改扫清了道路。¹⁰ 作为该进程的一部分，劳工局一直在评估联合国系统内其它机构为执行准则而采取的步骤。期望联合谈判委员会将于明年初考虑执行新政策。

¹⁰ GB298/PFA/19 号文件。

59. 经与联合谈判委员会磋商，根据外地技术合作项目签发特别服务协议的做法业已终止。这些特别服务协议在期满后将在考虑有关技术合作项目的财务方面约束因素后由适当的其它种类合同取而代之。

II. 辅助措施

(a) 增强人力资源开发司的有效性

60. 人力资源开发司继续执行有关其结构、程序和业务审查的 2006 年报告中所提出的建议。作为这一进程的一部分，该司进行了重组以更合理地分配处一级的管理职责。重组旨在力促将重点更多地放在落实《战略》主要优先事项(一方面是包括资源调动、选派和安置系统在内的资源调动，另一方面是职员业绩管理和职员发展)以及努力改善该司的服务方向性。
61. 就后者而言，制定妥当的业绩指标和衡量尺度的工作仍在继续进行。例如职员医疗保险基金采用一项名为“无积压工作”的服务标准。业绩通过对比迄今按周和按年度收取和办理的索偿案例数量而得以定期监控。通过年度外部和内部审计监控办案的准确性。服务台向会员提供协助，同时也用来监控准确性和服务效率。
62. 作为改善该司内部沟通的各种努力的一个组成部分，已采取了一些正式和非正式举措，包括引入月度职员研讨会以保证职员完全熟悉本司各方面的工作并理解其相互联系。
63. 在执行外部审计员建议的同时，努力通过继续任命接受过专业化人力资源培训的职员和为现有职员提供更新其人力资源和其它技能的机会进而“增强”该司“熟练专业资源”的可得性。还继续努力有效地利用该司全体职员的聪明才智和营造一个不断完善的文化。

(b) 使人力资源管理政策更好地与《体面劳动议程》相一致

64. 人力资源开发司继续努力使人力资源管理政策和目标更好地与“使体面劳动成为全球目标”这一战略性政策框架的主要目标相一致。正如 2006 年度报告中所指出的，“此种保持一致要求人力资源工作人员、一线管理人员和高级管理人员在分担责任的背景下共同密切协作”。¹¹有关的作用将在管理能力框架中反映出来，而该框架将成为新业绩管理制度的一个不可或缺的组成部分。
65. 作为这些努力的一部分，人力资源开发司继续采取措施为本司更好地理解 and 回应技术部门和区域业务部门在执行《体面劳动议程》方面的需求而提供机会，并提倡人力资源开发司和一线管理人员在职员管理方面分担责任与问责这一观念。这些措施包括：

¹¹ GB297/PFA/14 号文件。

- (a) 人员配置情况审查。与总部各部门每年进行一次，与各区域每年进行两次，时间与理事会届会相一致。这些审查通常侧重职员规划，招聘及职员发展和业绩管理，以及有关部门对实现人力资源政策目标和指标所作的贡献。随着资源调动、选派和安置系统的引入，人员配置情况审查将具有更加重大和更加战略性的意义，更为重视职位接续规划和流动性考虑。
- (b) 每月举行的一线管理人员会议。这些会议乃大家就所有一线管理人员共同关注的有关进展情况交流信息的一种非正式沟通渠道。包括劳工局局长在内的高级管理班子成员继续参加这些会议。
- (c) 为新任管理人员举行的特别会议。这些会议详述关于新任管理人员在国际劳工组织基于结果的管理框架中的人力资源方面责任以及人力资源开发司可以向其提供的支持性服务。目前正探讨上述 64 段所提及的由审查中产生的关于提供“同职等人员小组辅导”的建议以便在 2008 年开始采用。
- (d) 通过在区域办事处主任会议、司局务虚会和区域性职工会会议上所作的陈述为总部和外地管理人员就《战略》做特别说明。
- (e) 针对部分由去年举办的“体面劳动全球管理团队研讨班”中所提出的要求采用特别的培训计划。这些计划已在上述第 41 段中阐明。

(c) 有效的监测、报告和评估系统

- 66. 通过监测和报告系统，劳工局可以在综合资源信息系统中生成正常的和临时性的报告以监测《战略》的执行进展情况，并提醒劳工局注意就其具体目标和实施方式需做的任何修订。该系统的产出还正被用于推进就人力资源事宜所做的不间断决策。例如，该系统被用来生成供外地机构审查所用的基线数据。
- 67. 该系统本年度其它产出包括用来衡量国际劳工组织在迈向“学习机构”(见上述第 38 段)方面进展情况的机构学习框架评估报告；用于通报国际劳工组织新业绩管理制度采用情况的联合国公共系统内业绩管理制度方面的“良好惯例研究”(见上述第 30 段)；以及作为其中一项内容和外地机构审查结果一道用以通报确定职等结构调整指标方面的决定的职等结构审查报告。
- 68. 一项根据委员会要求进行“技能审计”的提议已由一位外部咨询人员提出，其建议在本报告撰写之际正在审议之中。不过“技能审计”尽管被视为一个重要的人力资源工具，但现阶段进行此项评估为时尚早，因为审评劳工局机构性能力框架的工作尚在进行中且对其进行的审计工作不得不落实。同时，劳工局一直利用在线和以互联网为基础的工具确定发展需求，尤其是在信息技术、综合资源信息系统和语言等方面的需求。

III. 外部环境的发展情况及其对国际劳工组织人力资源管理的影

69. 迄今，联合国大会在审议高级小组一揽子建议¹²方面尚未达成一致。但无论联合国大会目前对有关建议的审评结果如何，劳工局均承认，需要作为在国家一级履行其使命时提高联合国效率和有效性的一个手段而加强整个共同系统内在人力资源作法等方面的连贯性和相互协调。这样做对成员国来说也是在应对具有不同要求的不同机构时降低交易成本的一项手段。鉴此，如上述第 8 段所述，劳工局一直参与首席执行官委员会(CEB)内的后续行动进程及其不同的重要活动以宣传和推动连贯性和相互协调业务活动。在人力资源方面，比如说，劳工局一直参与对可以立即采取行动的优先性举措的甄别活动。这些举措包括：¹³

- (a) “特别关注合同安排的整个联合国系统内职员条例和准则渐进式统一协调”，此项举措旨在使联合国共同系统内的职员条例和准则更加相互协调，以便使整个联合国系统内指导人力资源管理的政策和程序更加连贯一致；
 - (b) “职员福祉与兼顾工作和生活倡议的和谐与协调框架”，此举旨在鼓励良好实践的交互传播和促进机构间人员流动；
 - (c) 旨在通过加强管理和领导才能而改善机构业绩的“高级管理人员网络”(SMN)；建设一个共同的文化；促进职责、权利和义务的下放；加强机构间的团结和协调；倡导增加流动、学习和致力于管理职能的专业化；
 - (d) 作为上述高级管理人员网络的一个组成部分的“高级管理人员网络领导才能发展计划”，其目标是创立联合国范围内共同分享的以机构间协作意愿和协作能力为中心的“团队精神”。
70. 不过，劳工局尽管赞同协调统一的重要性，但认为协调必须通过采用一种平衡的解决方案(而不是最低的共同标准)得以实现，必须具有良好的财政观，必须尊重每个机构的多样性并充分考虑理事会业已做出的各种决定。有一点很清楚，即不同举措的结果对劳工局而言可谓机会与挑战并存，而且会对整个共同系统内的人力资源管理产生影响，尽管评价这种影响的确切性质为时尚早。
71. 鉴此，已与一些外地管理人员进行了磋商以更好地理解他们所面临的诸多挑战并向他们提供指导和支持。另外，还为职员和职工会委员会举办报告会以向他们介绍这方面的进展情况并回应他们就这方面进展情况的影响所表示的各自关注。
72. 高级小组呼吁在“权威的和独立的外部评估”的基础上对国际公务员制度委员会进行旨在使该委员会更好地回应联合国共同系统的优先业务事项¹⁴的改革一事也令国际劳工组织颇感兴趣。正如可忆及的，影响全系统人力资源管理的许多决定均源自该

¹² GB.300/4 号文件。

¹³ CEB/2007/HLCM/16 号文件，同前引，第 21 至 26 段。

¹⁴ 《作为一个整体交付服务- 高级小组报告》A/61/583 号文件第 54 页。

委员会的工作，因此该机构必须在建设一个能够“作为一个整体交付服务”的更加团结和更富有吸引力的联合国系统方面发挥关键的作用。

2007年10月12日，日内瓦。

提交供参考。