

理 事 会

第 343 届会议，2021 年 11 月，日内瓦

计划、财务和行政管理部分

PFA

人事分项

日期：2021 年 10 月 4 日

原文：英文

第十四项议程

2022-2025 年人力资源战略

多样性、问责制和尊重

文件目的

本文件介绍了《2022-2025 年人力资源战略》，其中考虑到了理事会第 341 届会议(2021 年 3 月)就实施《人力资源战略(2018-2021 年)》的进展情况提供的指导。

《2022-2025 年人力资源战略》旨在确保拥有一支在能力、效率和操守方面均达到最高标准的职员队伍，同时适当考虑到改善国际劳工组织职员队伍性别和地域多样性的行动计划(理事会文件 GB.337/PFA/11)，也旨在解决代表性不足、与三个三方成员组相关的经历以及青年和年轻专业人员的机会等问题。

提请理事会就《2022-2025 年人力资源战略》发表意见并予以核准(见决定草案：第 49 段)。

相关战略目标：无。

主要相关成果目标：保障性成果目标 C：高效的支持服务和国际劳工组织资源的有效利用。

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.341/PFA/16](#)、[GB.340/PFA/12](#)、[GB.337/PFA/11](#)、[GB.331/PFA/13](#) 和 [GB.328/PFA/1](#)。

► 目 录

	页 次
导 言	5
从《人力资源战略(2018-2021 年)》中吸取的主要经验教训	5
2022-2025 年重要优先事项和预期成果	6
成果目标 1：具有面向未来的合适技能的多元化职员队伍.....	7
1.1. 重点领域：规划未来的职员队伍需求	7
1.2. 重点领域：吸引、招聘和任用多元化的职员	8
1.3. 重点领域：发展交付能力	9
成果目标 2：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.....	11
成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化，利用技术提供高效的 人力资源服务	12
3.1. 重点领域：人力资源技术/数字化.....	12
3.2. 重点领域：人力资源分析	13
内部和外部合作伙伴关系	14
主要假设和剩余风险	14
决定草案	15
附 录	
《2022-2025 年人力资源战略》的若干关键指标	17

► 导 言

1. 在第 341 届会议(2021 年 3 月)上,理事会讨论了《人力资源战略(2018-2021 年)》的实施情况。¹ 理事会随后要求劳工局在进一步实施《人力资源战略(2018-2021 年)》和编制《2022-2025 年人力资源战略》时考虑到其提供的指导,以确保拥有一支在能力、效率和操守方面均达到最高标准的职员队伍,同时适当考虑到改善劳工组织职员队伍性别和地域等多样性的行动计划,² 也旨在解决代表性不足、与三个三方成员组相关的经历以及青年和年轻专业人员的机会等问题。
2. 《2022-2025 年人力资源战略》旨在助力实现理事会于 2020 年 11 月通过的《国际劳工组织 2022-2025 年战略规划》以及国际劳工大会于 2021 年 6 月通过的《全球行动呼吁:从新冠肺炎危机中实现包容性、可持续和有韧性的以人为本复苏》。实施该战略将有助于本组织具备相关技能和能力,以便向三方成员提供高质量的服务。基于 2019 冠状病毒病(新冠肺炎)大流行的经验及其对劳工组织工作方式的相关影响,它还将帮助职员在新的工作安排业已到位的情况下,能够最有效地开展工作。

► 从《人力资源战略(2018-2021 年)》中吸取的主要经验教训

3. 劳工局在《人力资源战略(2018-2021 年)》中设想的变革方面取得了进展和一些成就。职员队伍大体上与劳工组织的战略目标和优先事项保持一致。考虑到新的法定离职年龄的实施,职员队伍的规划工作得到了加强。特别是在新冠肺炎疫情所推动的变革背景下,劳工局的组织敏捷性得到了显著发展。劳工局不断加强对人力资源服务重新定位,使其由规划实施驱动,而不是由流程驱动。信息技术的使用提供了缩短流程时间和降低成本的机会。通过《绩效管理框架》对个人层面的结果问责情况进行了适当监测,其遵守率完全达到了该战略的目标。通过更有效的领导、人才管理和有利的工作环境,提升了职员队伍的敬业度。新冠疫情下,已采取并进一步加强了关怀义务和职员福祉方面的具体举措。
4. 新冠疫情对劳工局的工作造成了干扰,但同时为审视现有工作方式和人力资源管理工具提供了机会。
5. 劳工组织的职员在应对新冠疫情带来的挑战方面表现出了相当大的韧性和灵活性。劳工组织的职员价值主张,以及激励外部候选人申请劳工组织职位的各种因素,使劳工局得以继续成为一个有吸引力的雇主。自实施新的人才管理系统以来,劳工局收到了 22 万份职位申请,这就是证明。然而,劳工组织职员队伍的多样性仍有大幅改善的空间,为此将根据改善劳工组织职员队伍多样性的行动计划和理事会提供的额外指导而继续努力。

¹ 理事会文件 GB.341/PFA/16。

² 理事会文件 GB.337/PFA/11。

6. 劳工局通过实施《人力资源战略(2018-2021 年)》取得的具体成果,将在《2020-2021 两年期计划执行报告》中予以详述。在制定此项新战略时,考虑了在整个实施期间吸取的一系列重要经验教训。

吸取的经验教训

- **职员队伍规划**——2018-2021 年劳工组织经常预算职员的流动率较低,这限制了在短期内做出实质性变革的空间。例如,2018-2021 年期间仅有 77 人退休,这限制了为解决地域代表性和性别平衡性问题所能采取的行动范围。劳工局将加强其改进职员队伍规划的举措。这将需要在更长的时间框架内进行监测和评估。
- **青年**——职员队伍的整体年轻化是未来任何人力资源战略成功的重要因素。加大为年轻官员提供招聘和职业机会的工作力度,将创建一支经验更丰富、价值更多元和视角更多的多代职员队伍。
- **“劳工组织一盘棋”**——战略性人力资源管理要求采取更包容、更综合的方法,承认并发挥所有职员的专业知识和潜能。从事发展合作项目的同事目前占劳工组织职员队伍总数的 50%,因而必须做更多工作,以确保其职员价值主张尽可能与劳工局经常预算职员的价值主张保持一致,包括其就业条件。
- **新的工作方式**——各层级的角色和职责需要与联合国工作环境的变化保持一致。同时需要进行监管改革,以支持新冠疫情期间所需的更灵活的工作方式。在后疫情时代,工作方式可能会加速向新的工作方式转变。
- **对话**——有效的内部社会对话制度至关重要,它能使劳工局克服各种困难、应对突发事件(如新冠疫情),并确保人力资源管理的优先事项继续与关键需求及职员期望保持一致。
- **反馈**——战略性人力资源管理的依据必须是三方成员的优先事项,以及业务需求和通过职员敬业度调查和对话获得的反馈意见。
- **尊重**——工作场所的尊重和尊严是职员关注的核心问题。除确保一个有效的问责框架外,劳工局还需继续投资于建设和培养相互尊重的工作场所文化和思维方式。
- **雇员体验**——劳工组织的雇员体验是驱动组织绩效和职员敬业度以及岗位和地域流动性的最重要的因素之一。劳工局应继续进行必要的投入,充分利用信息技术的潜力,进一步发展人力资源数字技能,以支持劳工组织雇员全生命周期内有效的人力资源管理服务运营。

► 2022-2025 年重要优先事项和预期成果

7. 劳工局与不同的三方成员、业务主管和职员代表进行了协商,评估未来四年的战略优先事项,以便在新冠疫情结束后开发更好的人力资源工具,并为三方成员提供相关和高价值的服务。在劳工局制定《国际劳工组织 2022-2025 年战略规划(国际劳工组织 2025 年战略愿景)》和《2022-2023 两年期计划和预算》,以及同时编制其他基于成果的战略过程中,

对这些协商中收到的意见进行了评估，还考虑了外聘审计员的建议。以下成果目标已被确定为《2022-2025 年人力资源战略》的关键成果目标：

1. **具有面向未来的合适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、使用和留住多元化的合格的职员和领导者。
2. **相互尊重和赋权型的环境：**加强领导力、道德行为和责任感，营造相互尊重的环境。
3. **赋能型人力资源职能：**通过人力资源职能的创新和数字化，利用技术实现高效的人力资源服务。

成果目标 1：具有面向未来的合适技能的多元化职员队伍

8. 在从新冠疫情影响中实现以人为本复苏的背景下，劳工组织已着手应对在落实《国际劳工组织关于劳动世界的未来百年宣言》方面的挑战。显然，成功有赖于对招聘和留住合格且多元化的职员的投入，以便向成员国和三方成员提供高质量的支持。劳动世界变化的速度、规模和复杂性前所未有，要求劳工组织拥有一支敏捷、多元和敬业的职员队伍，并辅之以有效的流动性和招聘程序。重视终身学习、支持职业转型以及促进性别平等和提高多样性的变革议程，都将能力建设置于中心位置。数字化程度的提高以及与之相关的更灵活的工作安排的可能性，都要求创新地看待工作定义和组织设计。劳工局力求确保在适当的时间、适当的地点拥有适当的人员，但这正成为一个日益复杂的难题。需要重新思考人才管理战略，以应对不断变化的需求，创新劳工组织的流程，并更新劳工组织团队的技能组合。

1.1. 重点领域：规划未来的职员队伍需求

9. 不断加快的变革步伐意味着，今天的内部技能和能力不一定为明天所需要。同样，由于 65 岁³法定离职年龄造成的退休中断将于 2022 年底结束，失去关键技能、能力和经验的风险加大。
10. 为解决这一问题，劳工局将开发工具，更积极主动地规划当前和未来的技能需求，并引入更强大的工具进行职员队伍规划。这些将被纳入战略规划周期，以预测需求，并在出现职位空缺前确定解决方案，填补空缺。这将有助于及时公布和填补空缺，以增强连续性并最大限度地减少关键职位长期空缺的风险。
11. 劳工局将引入组织设计和岗位设计的支持机制，以确定诸如如何将技能组合起来形成一个连贯的工作角色、特定的工作角色需要多少个职位、在何处设置职位以及报告的架构等要素。将鼓励在临时或较长期的基础上对职位进行战略调整和重新配置，这将为零增长预算下保持敏捷性提供一个重要因素。
12. 精心编制职务说明是有效招聘过程的第一步，也是未来重点成果交付的基础。劳工组织的通用职务说明为招聘、绩效和职业发展提供了基本的结构支持，因此必须与其目的相符。

³ 2018 年，法定离职年龄被设定为 65 岁，应于 60 岁或 62 岁退休的职员有机会继续工作到这个年龄(见 GB.319/PFA/11)。许多人选择了这一选项，导致 2018-2022 年退休人数减少。

13. 继修订各地招聘的当地职员的职位类别和职务说明(2019 年完成)之后,目前正在对总部的一般事务职类和全球各地的专业职类的职位进行审查,以确保其反映劳工组织履行其职责所需的工作和技能。这一广泛的过程还包括对教育、经验和语言方面的最低要求进行预审查,以统一各职位类别和职级的水平,同时确保与联合国其他实体保持一致,并加强劳工组织内的多语言使用。更新后的职位类别、通用职务说明和最低要求框架,将使职员更清楚地了解对当前和未来职位角色的期望,这有助于激发职员最高水平的积极性和生产率,确保最佳管理行为,并为职员提供更广泛的职业发展机会。还将有助于编制空缺公告,并通过确保这些要求不对职员队伍的多样性构成不必要的障碍,响应《关于增强国际劳工组织职员队伍多样性的行动计划》中的第三项举措。⁴

主要交付成果:

- 为世界各地的专业职员和总部一般事务职员制定并实施经修订的、适合用途的职务说明,同时修订空缺职位的最低要求。
- 制定并实施强大的职员队伍规划方法、流程和工具。

1.2. 重点领域:吸引、招聘和任用多元化的职员

14. 作为一个致力于基本人权和社会正义的组织,劳工组织在促进劳动世界的性别平等、包容和尊重多样性方面发挥着领导作用,并坚定地致力于在劳工局内“言出必行”。一支更多元化的职员队伍将带来更广泛的技能、丰富的经验和视角,并有可能提供更为有效地满足三方成员需求的服务。增加多样性是为了吸引和招募多元化的职员。但利用好这种潜力,需要造就一种具有包容性和归属感的组织文化,让多元化的职员茁壮成长。劳工局将继续努力响应劳工组织性别平等行动计划和劳工组织残疾包容战略中概述的多元化目标。
15. 战略性的外联和交流活动将把劳工组织定位为全球最优秀候选人的首选雇主,将为此突出强调吸引不同受众的政策、工作方法和文化元素,包括妇女、青年、残疾人、来自代表性不足国家的申请人和具有与三方成员组相关经验的申请人等。为人力资源代表、招聘经理和招聘小组成员修订的方法和工具将建立在培训的基础上,以减少筛选、评估、面试和报告撰写过程中出现无意识偏见的风险。在可能的情况下,将为代表性不足的群体提供有针对性的职业发展机会,包括人才库和具体方案。
16. 对多样性保持敏感度是劳工组织的能力和价值观框架中的一项核心价值,所有管理人员和职员都必须具备这种敏感度。鼓励和践行包容的行为,需要个人和团队有意而为,并致力于此。人力资源开发司同宣传和公共信息司以及性别、平等、多样性和包容性处合作,将继续提高本组织各级的认识,并就如何颂扬多样性、倡导包容性和归属感提供实用工具和指导。还将包括实施一项“反向指导”计划,鼓励开展代际知识交流。加强入职流程,也将有助于嵌入包容性行为,以及关于相互尊重和赋权型的环境的成果目标中所概述的那些行为。

⁴ 理事会文件 GB.337/PFA/11。

17. 劳工组织致力于透明和公平的招聘，并受管理招聘流程的职员条例和集体协议的约束。在加快任命发展合作职员方面已有改进，劳工组织的“工作机会”招聘工具为各地招聘当地职员带来了更高透明度，但有效填补经常预算专业人员职位仍是一个令人关切的领域。将审查招聘和选拔过程以简化和精简程序，择机对职位空缺进行分组，通过使用花名册和引入更多的灵活性，来填补内部职业变动的多米诺效应所造成的空缺，以此对上述强化职员队伍规划提供支撑。此项审查还将有机会酌情实现经常预算职员与发展合作职员招聘流程的衔接，以提高效率和效力。

主要交付成果：

- 实施为选定的目标群体(如妇女、代表性不足的民族和残疾人)提供外联、培训和职业发展的战略，以改善劳工组织内部的多样性，并实现劳工组织性别平等行动计划和劳工组织残疾包容战略中所概述的目标。

1.3. 重点领域：发展交付能力

18. 劳工组织聘用具有最高标准的能力、效率和操守的职员，并因其人员流动率低而鼓励内部职业发展和流动。在一个典型的年份，现有职员填补经常预算中专业及以上职位空缺的大约 50%。然而，劳动世界不会停滞不前，要使这一趋势继续下去，劳工局必须拥抱终身学习的文化，使职员能够通过包括岗位和地域流动在内的各种方式获得技能，并重新掌握和提升技能。
19. 作为这一转变的一部分，劳工局正在通过制定一项总体学习政策和一项四年学习行动计划来扩大其现有的职员发展框架。该计划将详细阐述《2022-2025 年人力资源战略》三项成果目标中概述的职员发展优先事项。
20. 新出现的技能需求以及能力和技能差距分析结果，将为使用职员发展资金的优先事项提供指导。将与相关部门合作，设计和实施新的技能发展框架。还将加强各级职员的数字技能能力建设，以支持新的工作方式，并确保整个劳工局现行的各种信息技术工具和系统得到有效利用。
21. 将引入学习工具，协助职员追求自我发展，并加强职业指导支持。将进一步鼓励管理人员使用“成长”(GROWTH)工具，与职员进行引导式的发展对话。
22. 在专业发展方面，岗位、地域和机构间流动仍是一个需要进一步改进的领域。将继续强调这一点，并拟定更多的战略和机制，以推动劳工组织内部——特别是从总部到外地及劳工组织与其国际培训中心(都灵中心)之间——以及联合国组织大家庭之间的职业流动。

主要交付成果：

- 制定并实施 2022-2025 年学习政策和学习行动计划。
- 修订后的岗位和地域流动机制落实到位。

成果目标 2：相互尊重和赋权型的环境

23. 确保一个植根于相互尊重、非歧视和道德行为的工作环境，将有助于增强每个为劳工组织工作和与劳工组织合作的人的能力，并使其蓬勃发展，同时为我们服务的对象带来更多和更好的成果。在一种基于共同担责的文化中，承认并奖励爱岗敬业和卓越表现，更努力地培养和发展构成劳工组织职员队伍的个人，将推动整个组织取得有效和高效的成绩。以从新冠疫情中吸取的经验教训为基础，现代灵活的工作安排和支持履行工作和家庭责任的强有力的政策，加上全面的健康和福祉战略，将进一步支持提供一个包容性框架的努力，使劳工组织成为多元化和多人才社会的首选雇主。

2.1. 重点领域：强化绩效问责制

24. 管理人员在促使其所领导的个人和团队取得高质量绩效方面发挥着关键作用，并有责任确保以尊重业务承诺、规章制度和职员需求的方式及时完成劳工局的优先事项。这些重大责任意味着必须向管理人员提供明确和适当的授权和正式的职责，以促进决策并改善问责制和绩效管理。劳工局将审查全局范围内的权利下放情况，并酌情修订政策，以确保管理人员在决策和领导方面得到充分授权并承担责任。有关这方面的明确信息和指南将向所有职员公布。
25. 行使管理权必须得到必要的人员管理技能和制度的支持，以便有效和高效地管理个人和团队的绩效，公正、透明地认可高绩效，同时公平、迅速处理绩效不佳问题，确保对结果负责。将为现任和未来的管理人员提供一个持续学习框架，重点是正式学习和技能发展、在职学习、指导、发展任务、网络互动、反馈和辅导，以及支持其履职的必要的工具、制度和基础设施。所有职员都应有机会利用高质量和针对性强的学习和发展机会，以帮助他们充分发挥潜力。职员发展、高绩效和职业发展之间的联系，应继续加以清晰阐明、显而易见并为所有人理解。劳工局将进一步制定鼓励创新以及团队、个人和管理方面有卓越表现的表彰计划，确保奖励是具体的、有时限的，并适用于所有职员。
26. 在这方面，必须继续努力，确保绩效管理为对职员进行有意义的评价和鼓励提供一个公平、客观的平台。绩效管理将着重于优化每位职员对本组织工作所做贡献的质量。这反过来又将建立起信任和承诺，促进管理人员与其职员之间进行的对话，并及时完成考核程序。还将努力加强管理人员的能力，提高机制的可见度和普遍性，以有效、公平、及时地管理业绩不佳的情况，并对失职问题予以处理。

主要交付成果：

- 公布并向所有职员提供关于授权的信息和指南，以确保管理人员在决策和领导方面得到充分的授权并承担责任。
- 加强奖励卓越表现的表彰计划，并向所有职员提供。
- 为管理人员举办的学习活动，以及关于有效、公平和及时地改善业绩不佳和处理失职问题的机制的信息，均予以公布并向所有职员提供。

2.2. 重点领域：新的工作方式

27. 新冠疫情带来的难以预见和前所未有的经历和影响无疑表明，重新思考我们的工作方式尚有巨大空间。劳工组织的职员在几乎完全居家工作的情况下，继续执行本组织的工作计划，表现出了相当大的奉献精神 and 韧性。将对强制性的远程工作的积极方面进行评估并加以利用。
28. 随着信息技术基础设施、系统和通信平台的大幅改进，显然有可能打破几乎完全基于固定工作时间和亲临办公室的工作模式，为所有职员提供更大的灵活性，以更适应其个人情况的方式完成工作。最近的经验和持续的技术创新使我们有信心得出结论，在更大范围采用灵活的工作安排，将对本组织及其职员有利。新的工作方式有可能改善职员的健康、福祉以及工作与生活的平衡，并为性别平衡、多元化和真正国际化的职员队伍创造一个更具包容性的工作场所。
29. 然而，这需要加大投资，以提高我们支持混合和虚拟团队工作的能力，确保所有职员无论身处何处，都能够并确实有效地做出贡献。增加灵活工作安排的可能性，也会增加同事之间人际交往质量下降的风险。因此，需要注意确保新的工作方式真正有利于工作与生活的和谐，并确保联通的能力不会削弱合理和负责任地离开工作的需要。采取预防性卫生措施促进身心健康和福祉至关重要，采取措施帮助职员确保虚拟工作环境符合职业安全和卫生要求也至关重要。
30. 将根据非歧视、公平、透明以及基于结果的管理原则，为更广泛地采用灵活工作安排引入一个新框架。这将辅之以下列专门指导和培训，即如何通过利用信息技术提供的机会和提高数字技能，在混合和虚拟团队内部开展有效的管理和工作。将设计和实施一个全面的措施框架，以支持所有职员的身心健康和福祉，作为对一套更广泛的职业安全和卫生措施的补充。

主要交付成果：

- 灵活工作安排的新框架，辅之以下列指导和培训，即在混合和虚拟团队内如何进行领导、管理绩效，并有效开展工作。
- 制定并实施一个全面的框架，包括为管理人员举办学习活动，以促进所有职员的身心健康和福祉。

2.3. 重点领域：相互尊重和符合道德操守的工作场所

31. 确保工作中尽可能高的相互尊重和道德行为，将减少任何形式的不当行为和冲突的可能性。将运用更严格的招聘和背景调查，确保劳工组织任命的人员表现出尽可能高的诚信标准。在劳工组织形成一种互相尊重的文化，需要进一步努力，确保任何形式的实际或感知到的歧视得到解决，并有适当的内部政策、程序和实践，防止本组织内发生一切形式的暴力和骚扰。这些努力将以《2019 年暴力和骚扰公约》(第 190 号)和《2019 年暴力和骚扰建议书》(第 206 号)确定的原则和行动为依据。

32. 将提供一整套宣传材料和培训模块，确保所有职员认识和理解《联合国宪章》、《国际公务员行为标准》和《国际劳工组织职员行为原则》所载的原则、价值观和行为标准。将在全组织范围内开展一项促进互相尊重和消除一切形式的不道德和不当行为的运动，包括骚扰和滥用职权，以此进一步加强这些工作。对劳工组织的内部政策和程序进行审查，以查找和解决歧视问题，并确保理解和解决不同群体的具体挑战和需求，特别强调在各层级实现性别平等的必要性，并强调遵守《联合国残疾包容战略》并努力打击种族主义、种族歧视和所有形式的恐同症和变性人恐惧症，以此支持尊重所有形式的多样性。
33. 在这方面，将通过道德办公室、调解员职能、内部审计和监督办公室以及人力资源开发司的联合举措，加强道德行为和决策，以确保所有职员都了解预期的行为标准以及未能达到这些标准的后果。将继续对纪律框架进行全面和协商性的修订，旨在确保采取透明、公平和有效的程序，及时审查可能发生的不当行为，并扩大纪律处罚的范围，以出台一套适当和适度的措施。

主要交付成果：

- 开展“劳工组织尊重”运动，促进最高水准的行为和尊重，消除劳工组织内部一切形式的歧视、暴力和骚扰。
- 修订完成内部纪律框架，并向职员传达。

成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化，利用技术提供高效的人力资源服务

34. 自 2018 年以来，作为《2018-2021 年战略》的一部分，人力资源开发司开始了大规模的数字化转型，在控制成本和减少对环境的影响的同时，提高其服务水平。随着外部环境的迅速变化，加上对效率和效力的需求日益增加，劳工局必须继续努力实现人力资源流程的现代化和最优化，将人员、流程和绩效联系起来，使劳工局能够提高我们所从事的所有工作的效能与质量。
35. 受新冠疫情影响，大家几乎普遍被迫在计划之外采取居家工作安排，凸显劳工组织各级职员具备契合当前情况且适合目的的数字技能的必要性。这也使得基于纸张的文件系统在物理安全存储方面的已知局限性变得明显。
36. 由于有可能更多地使用灵活的工作安排和混合型团队，因此必须使全劳工局现行的信息技术设备、工具和系统处于最佳状态并得到有效利用。预计新冠疫情后远程工作增加，以及健康危机、自然灾害、内乱和政治动荡的风险明显上升，要求有关在职职员、退休职员和服务提供者的数据文件可以从任何地点进行虚拟访问，并且不易受到任何局部威胁。这将确保在任何时候都能进行有效地管理，并在发生危机时确保额外的安全与安心。

3.1. 重点领域：人力资源技术/数字化

37. 利用技术推进新的、更有效的工作方式，将是实施《2022-2025 年人力资源战略》和实现既定目标和产出任务的一个重要的重点领域。技术的持续发展和人力资源职能的进一步数字化，将使劳工局能够解决以下关键领域的问题：

- **连接**——改进信息共享和决策流程，使团队能够快速采取行动，与他人联系，进行更好的沟通和开展更有效的协作。
 - **共享**——为所有管理人员和职员提供可方便获取的相关人力资源材料(如《职员条例》、内部治理文件、人力资源手册和法定表格)和公平的学习机会，这样无论其身何处(在各地或总部)，都不会有人掉队。
 - **实现**——加快所有招聘流程和随后的入职流程，同时改善候选人体验。
 - **安全**——完善雇员数据保护，同时确保授权人员能够访问关键信息和数据文件。
 - **自动化**——通过人力资源流程的数字化提高人力资源职员的效率，其中包括行政任务的自动化，这将显著提高人力资源服务的质量和交付速度。
- 38.** 将继续努力实现人力资源业务流程数字化和自动化，包括通过自助服务应用程序。这将确保在一个更加灵活、移动和虚拟的工作环境中提供普遍可及、现代化的和面向用户的人力资源服务，从而最大限度地减少总部和外地站点之间在提供人力资源行政支持方面的任何实际或感知的差异。
- 39.** 还将使用新的增强工具和增强技术来提高效率、增强用户体验，并支持上述成果目标 1 和 2 项下的活动，特别是招聘、外联和入职。新的信息技术举措将改善和加快招聘过程，减少在组织候选人测试、评估和面试以及选定职员入职方面所花的时间。这些工作流的系统和流程驱动方面的数字化，将确保基本服务交付的速度和一致性，同时为人力资源职员腾出时间，使其专注于提高人力资源服务的人性化水平和客户针对性。
- 40.** 将与信息技术管理司合作发起一项重大举措，将所有职员数据数字化，并根据劳工局关于保护个人数据的政策，开发一个中央、安全和可持续的信息技术存储系统。这一复杂而大规模的项目将需要大量的资源分配，但将提供一个平台，在灵活工作安排增加的情况下，以及在物理工作场所因任何可能的外部因素而遭到不幸干扰的情况下，为人力资源的顺利运作提供支撑。

主要交付成果：

- 根据劳工局关于保护个人数据的政策，在一个安全和可持续的信息技术系统内实现个人文件的数字化。
- 实现人力资源业务流程的数字化。

3.2. 重点领域：人力资源分析

- 41.** 本战略成果目标 1 和 2 所列有关职员队伍规划、绩效管理、强化问责制和职员发展的目标，必须辅以清晰、可及的信息，并向职员和管理人员提供建议，以有效管理和分析关键的人力资源职能和流程。将继续努力设计和实施增强型、易于使用的报表和报告，为全劳工局的信息共享和决策提供支持。这也将为采用更加个性化和具体的人才管理办法提供支持，以确定关键的发展需求和机会，并最大限度地发挥职员的潜力。

42. 三方成员期望提高透明度，这就需要有一套可进行定量和定性分析的全面数据。劳工局将创建新的人员分析工具，为实现人力资源目标提供支持，并能够在内部和外部持续监测和报告进展情况。

主要交付成果：

- 报表和报告功能得到加强，为数据驱动的决策提供支持。

► 内部和外部合作伙伴关系

43. 实施人力资源战略将加强与那些在联合国共同制度中推动人力资源管理的主要机构的现有合作与联合行动。劳工局将继续积极参与国际公务员委员会的活动，以确保其在人力资源政策评估中考虑到劳工组织的具体需要与价值观，并确保遵循该委员会的决定和建议。劳工局还将继续积极参与联合国行政首长协调理事会人力资源网络，以确保联合国系统高级领导层对劳动世界未来的承诺，以及联合国高级别管理委员会确定的其他目标，都在劳工组织人力资源战略的实施中得到适当考虑。
44. 通过其新的数字培训服务组合与都灵中心开展合作，对实现该战略的目标至关重要，对职业发展、培训和数字化能力建设领域开展的活动而言，尤其如此。都灵中心将继续作为执行劳工组织人力资源战略的一个重要合作伙伴，也仍将是总部与各地区之间虚拟和面对面相互交流和知识分享的一个重要平台。

► 主要假设和剩余风险

45. 《2022-2025 年人力资源战略》的实施将继续依赖于三个主要假设。第一，劳工局将拥有必要的资源和一支稳定的职员队伍来履行其使命。第二，外部环境将在新冠疫情后趋于稳定，使劳工组织能够招聘和留住那些致力于本组织价值观并拥有适当技能的职员。第三，劳工局拥有必要的内部能力来实现人力资源战略的关键产出目标。在这些假设下，如果组织资源配置发生重大变化，则可能需要审查拟议的人力资源战略。此外，虽然劳工局已大体上解决了新冠疫情带来的业务挑战，但可能会出现一种新的、更危险的变体或一次新疫情，并影响人力资源战略的实施。
46. 在此情况下，人力资源开发司将继续保持一个具体风险登记册，将随着情况的变化定期进行审查。如果有任何实际风险要求在方向上作出重大改变，将通知理事会。
47. 此外，人力资源战略的实施将考虑联合国共同制度内的风险(例如，共同制度的人力资源政策和规则可能发生的重大变化，及其对实现人力资源成果目标的相关影响)。还将考虑与信息相关的风险，如可能没有足够的数据为人力资源战略的举措提供支持，及其对实现人力资源成果目标的相关影响。如成果目标 2.1 中所述，针对这一具体风险领域的缓解措施将包括有效利用人力资源数据分析来监测人力资源运营并加强控制，以支持更大程度的授权。

48. 将适当考虑新的工作方式对留住人才、职员敬业度及职员健康和福祉的影响。此外，还将努力解决可能的资源和能力不足问题，以满足主要的人力资源信息技术发展需求，这可能会影响成果目标 3 项下预见的许多活动的开展。

► 决定草案

49. 理事会批准《2022-2025 年人力资源战略》，并要求劳工局在实施该战略时考虑其所提供的指导。

► 附录

《2022-2025 年人力资源战略》的若干关键指标

成果目标 1：具有面向未来的合适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
预期空缺职位中在现任离职前完成遴选过程的比例	(到 2023 年底) 30%	(到 2025 年底) 50%
验证手段/数据来源	基准	
人力资源开发司的职员队伍规划数据	新指标	
劳工组织人才管理系统(ILO People)的招聘模块		
劳工组织综合资源信息系统(IRIS)的职员数据		

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人员所占百分比		
验证手段/数据来源	基准	
人力资源开发司的组织设计数据	新指标	
劳工组织综合资源信息系统(IRIS)的职位数据		

专业职位和高级职位中的性别平等

指标	里程碑(到 2023 年底)	目标(到 2025 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	40%	42%
验证手段/数据来源	基准	
向理事会报告的职员构成与结构	2021 年 9 月 30 日的状况: P1-P4: 55% P5 及以上: 38%	
	2021 年 12 月 31 日的状况(待定)	

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%
验证手段/数据来源	基准	
向理事会报告的职员构成与结构	2021 年 9 月 1 日的状况 (2018-2021 年期间): 18%	

培训与发展活动满足不断变化的职员队伍的需求

指标	里程碑	目标
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	(到 2023 年底) 增长 12%	(到 2025 年底) 增长 25%
验证手段/数据来源	基准	
组织健康指数调查	2021 年结果: 46%	

增加岗位和地域流动

指标	里程碑	目标
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	(到 2023 年底) 15%*	(到 2025 年底) 进一步增长 5%*
验证手段/数据来源	基准	
劳工组织综合资源信息系统(IRIS)的职员数据	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或地域上的流动。	

*将单独编写报告介绍地域流动和岗位流动的情况，但将根据流动总数计算总体百分比。

成果目标 2：相互尊重和赋权型的环境

注重结果的绩效管理

指标	里程碑	目标
表明劳工组织在绩效和后果之间有明确联系的职员的比例	(到 2023 年底) 增长 10%	(到 2025 年底) 增长 20%
验证手段/数据来源	基准	
组织健康指数调查	2021 年结果：46%	

健康的工作实践/适应新的工作方式

指标	里程碑	目标
在回复《绩效管理框架》内“向上反馈”调查问卷的职员中，表明其管理人员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%
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”结果：85%	

劳工组织内部相互尊重的工作环境

指标	里程碑	目标
在回复《绩效管理框架》内“向上反馈”调查问卷的职员中，表明其管理人员意识到需要防止工作场所的暴力和骚扰，并适当地回应关切，并在必要时向同事提供支持的职员的百分比	(到 2023 年底) 增加 5%	(到 2025 年底) 进一步增加 5%
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”结果：81%	

成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化，利用技术提供高效的人力资源服务

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	里程碑	目标
关键人力资源流程数字化的百分比	(到 2023 年底) 65%	(到 2025 年底) 75%
验证手段/数据来源	基准	
人力资源开发司关键流程清单	2021 年当前的数字化流程清单：42%	