



## 大会第 37 届会议

### 执行委员会

#### 议程项目 20：人力资源管理

#### 人力资源管理

(由国际民航组织理事会提交)

#### 执行摘要

本文件概述了为在整个组织内，改进人力资源管理，推动道德操守、效率和透明度，而正在采取的举措。

**行动：**请大会：

- a) 核准在持续改进本组织的人力资源管理方面，秘书处所采取的措施和理事会所提出的方向；
- b) 通过持续评估和承认吸引、保留和激发一支能够交付最高标准之成果、既能干又多样化的工作人员队伍，对实现本组织各项目标所做的贡献，确认其重要性；和
- c) 要求秘书处继续努力，对其人力资源管理政策、流程和系统进行现代化，通过行之有效的业绩衡量和工作人员的发展，支持建立以成果为导向的文化。

战略目标:	本工作文件涉及辅助实施战略 1、4 和 7。
财务影响:	不适用。
参考文件:	Doc 7350号文件：《国际民航组织服务守则》

## 1. 引言

1.1 2005年，理事会批准了以国际公务员委员会的建议为基础的人力资源管理战略框架。2007年，理事会还成立了人力资源常设委员会，与秘书长密切协作，就人力资源政策的各个方面，向理事会提供了咨询意见。

1.2 国际民航组织开展了一系列人力资源管理的改革，以与联合国系统范围内所查明的最佳做法看齐。改革的目的是，协助本组织迎接面临的挑战，既要吸引、保留和激发一支能干、流动性强和多样化的工作人员队伍，又要在整个组织上下推行公正、平等、正直、效率、有效性、透明度和道德操守。

## 2. 对《国际民航组织服务守则》的更新

2.1 由于《国际民航组织服务守则》规定了秘书处人力资源管理的广泛原则、国际民航组织秘书处成员的服务条件、基本权利、职责和义务等，因此，秘书处在理事会的指导下，对服务守则进行了全面审查，主要侧重于任命和招聘政策，以及道德操守等事项。

2.2 理事会于2008年批准了对服务守则附件IV A的修订，内容涉及到了对D-1和D-2级职位的遴选。就道德操守而言，在所有空缺通知当中都提及有必要遵守和弘扬国际民航组织通过的《联合国国际公务员行为标准》的价值。秘书长于2008年2月，实施了关于披露个人资产的一项新政策，要求其职责涉及财务和采购事项的工作人员，以及D-1级和其以上级别的工作人员，要提交年度财务披露和利益声明报表。2009年，理事会根据由国际公务员委员会提议、并经联合国大会核准的合同改革，原则上批准了推行新的合同安排，目的是精简安排，提高工作人员待遇的公正和平等，加强与职业管理的联系。

2.3 在对《国际民航组织服务守则》进行全面审查之后，推行了一系列关于道德操守的新规定，内容包括对各项原则的重申、财产和资产的使用、财务披露、外部活动；经修改的招聘进程；关于业绩和能力评估，职业管理和工作人员之发展的新规定；以及新的任命类型和相关合同安排。

2.4 经修改的《国际民航组织服务守则》，以及经修改的《工作人员细则》和《人事指示》，其实施生效日期定在2011年1月。目前正在制定一个总体框架，阐述并说明其各个组成部分和相关问责制。国际民航组织将努力在其所有管理、沟通和监督活动当中，将道德操守融入主流。

## 3. 招聘——为能干和多样化的工作人员队伍吸引人才

3.1 我们已集中努力在开展招聘政策和流程的现代化，更具体而言：

- a) 在空缺通知中纳入能力要求和基于能力的面试技巧。对每个职位的要求都做出明确阐述，对候选人进行公正客观的评估；
- b) 通过在理事会网站和秘书处网站上迅速公布任命决定，提高透明度；和
- c) 缩短整个招聘时限，确保及时填补职位和有效交付方案。

3.2 在专业和更高级别的职位实现公平地域代表性（EGR）和两性平等方面，工作人员队伍的多样性一直是征聘战略的首要目标，也是国际民航组织面临的一项重大挑战。自上届大会以来，在秘书处具有代表性的成员国数目保持不变，但专业和更高级别类的女性比例增加了，2009年12月达到了最高水平，即31.5%。与此相比，截至2009年12月31日，联合国共同制度各组织妇女的整体比例，在专业和更高级别达到了40%。女性工作人员按职等占联合国组织专业人员总数比例的统计，见本文件的附录。

3.3 秘书处将继续努力，为既能干又多样化的工作人员队伍吸引人才。这将包括与成员国进行积极沟通与合作，鼓励来自无代表性和代表性低于理想水平之国家的合格候选人和女性，申请国际民航组织工作，并探索新的途径，例如推行针对特定群体的发展方案。

#### 4. 业绩管理和工作人员的发展 —— 保留和激发人才

4.1 秘书处于2007年推行了新的业绩管理制度，称为业绩和能力强化（PACE）制度。这一新制度的主要特征如下：

- a) 将分派给具体工作人员的关键任务，与本组织的业务和运作计划相挂钩；
- b) 将重点从产出转移至结果，以便加强与本组织采纳的成果管理制之间的凝聚力；
- c) 对核心能力和管理能力做出规定和评估，强化必要的专业和行为技能，以便交付预期成果；
- d) 将评估成果与设计 and 实施工作人员的发展及学习活动相挂钩。

4.2 业绩和能力强化制度，从确定、分派和传达有助于实现本组织战略目标的各项任务，直至查明和提议有关个人技能差距的补救行动，以及表彰总体贡献等方面，都强化了主管和工作人员的责任与问责。年度评估结果还构成职业管理决定的基础，例如延长或续延合同等。在选拔和晋升工作人员时，也将这些评估结果考虑在内。

4.3 本组织认识到，有必要对工作人员进行投资，以使他们不断了解其工作领域的发展情况，同时又虑及到业绩和能力强化制度的结果，在整个组织范围内，为各类工作人员都提供了旨在增强其技术和管理技能和能力的培训方案。

4.4 计划于2011年对业绩和能力强化制度做出改进，以增强业务计划和个人表现之间的联系，更好地区分各个层次的表现，查明发展之领域，奖励所做之贡献，并根据需要惩罚低劣表现。工作人员发展和培训活动，将继续侧重于用以增强有效性的管理技能，包括现代项目管理和风险管理方法，以及强化所有工作地点的工作人员的技术技能和知识。

#### 5. 通过采用新技术进行行政流程现代化

5.1 此外，还为采用新技术做出了努力，以便提高透明度，有效性和效率。例如，使用了秘书处和理事会网站，来迅速公布有关人力资源管理的政策和决定；业绩和能力强化制度包括了现代化的电子和

网上报告工具，用以支持沟通和监测遵守情况；实施了综合资源信息系统（IRIS）的人力资源/薪资模块，以提高效率；实施了电子征聘模块，以便就征聘状况加强与申请人的及时沟通，为处理提出的申请提供了便利。

5.2 在发展所有新的人力资源制度时，都将继续考虑采用新技术，例如在线培训注册和为内部和外部人员提供电子学习方案。

## 6. 结论

6.1 更新《国际民航组织服务守则》，修订征聘政策、流程和方法，强化业绩管理制度，通过培训掌握新的技能和知识，以及加强使用新技术等，这一切都有助于提高本组织内部的公正、平等、透明度、有效性和效率。

总而言之，在国际民航组织的人力资源管理方面，已经取得了重大进展。需要持续进行人力资源管理的改革和现代化，确保国际民航组织始终是首选雇主，强化其吸引、保留和激发人才的能力，以便实现本组织的各项目标。

-----

附录  
联合国组织关于性别的统计  
截至2009年12月31日\*女性工作人员按职等占专业工作人员总数的百分比

组织	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	UG**	合计
联合国	63	55	41	36	30	27	24	25	39
开发计划署	75	62	55	40	39	38	29	36	45
人口基金	100	76	57	45	49	43	33	100	51
项目厅	0	45	31	30	22	18	0	0	30
难民署	0	47	42	42	35	36	31	67	41
儿童基金会	44	67	54	48	42	41	45	50	50
训研所	0	58	64	22	40	50	0	0	48
近东救济工程处	0	78	53	37	17	29	0	50	38
国际贸易中心	40	53	38	29	19	67	0	100	36
公务员制度委员会	100	100	25	33	100	0	0	0	38
国际法院	0	45	76	45	20	0	100	0	55
养恤基金	0	0	37	42	47	0	50	0	37
联合国大学	0	33	36	7	0	0	0	0	14
劳工组织	0	63	61	41	31	48	30	42	44
劳工组织的国际培训中心	0	70	38	37	38	0	0	0	41
粮农组织	12	61	43	25	22	12	26	13	32
世界粮食计划署	100	55	39	40	38	31	25	60	41
教科文组织	59	67	54	44	38	23	28	18	49
世卫组织	64	53	52	43	31	21	24	27	38
泛美卫生组织	50	62	56	38	39	38	0	0	43
联合国艾滋病规划署	0	100	57	56	37	40	30	33	47
国际民航组织***	0	65	42	28	15	6	60	0	31
万国邮联	60	50	21	17	25	25	0	0	24
国际电信联盟	50	33	51	29	16	8	10	0	32
世界气象组织	0	45	45	34	20	29	20	0	30
海事组织	0	71	63	35	31	11	50	0	42
世界知识产权组织	0	74	57	41	29	7	17	13	41
农发基金	33	59	72	40	26	36	36	33	45
工发组织	58	37	39	24	14	26	14	0	28
原子能机构	63	36	30	22	15	13	22	13	23
世界旅游组织	50	40	54	38	0	0	0	0	38
总计	54	57	45	38	32	29	27	27	40

\* 见 CEB/2010/HLCM/HR/24 11C 表

\*\* UG=“未定职等”的职位（副秘书长和助理秘书长）

\*\*\* 不包括无薪休假、短期借调/借调，或通过信托基金或其他基金供资的人员。