



大会 — 第39届会议

执行委员会

议程项目24：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

本文件概述了为改善整个组织人力资源管理和提高道德操守、效率和透明度正在开展的措施。

行动：请大会

- a) 注意到本组织为加强自身人力资源管理所进行的改革和取得的成绩；和
- b) 按照本工作文件第9.1段所述，并根据人力资源管理的运作计划及其相关的可交付成果，核准为下一个三年期人力资源管理所确定的优先举措及未来行动。

战略目标：	本工作文件涉及辅助实施战略 — 管理和行政：人力资源。
财务影响：	本文件中提及的各项活动，将根据2017年 — 2019年经常性方案预算的可用资源和/或预算外捐助情况进行。
参考文件：	Doc 7350号文件：《国际民航组织服务守则》 A39-WP/73号文件 — 国际民航组织工作人员队伍

1. 引言

1.1 国际民航组织加强了改革工作，以提高其人力资源管理并与人力资源管理中关键战略方面的最佳做法看齐，特别是有关道德操守、合同安排和招聘、工作人员流动、学习与发展、绩效管理和接续规划的领域。这些改革的目的是协助本组织吸引、留住及激励合格、流动和多元化员工队伍，同时在整个组织提高道德操守、诚信、效率、有效性、透明度和连贯性。人力资源管理的主要改革和举措概述如下。

2. 《国际民航组织服务守则》及其他人力资源管理政策

2.1 《国际民航组织服务守则》包括体现秘书处工作人员服务条件和基本权利、职责和义务的工作人员规章。这些工作人员规章代表了国际民航组织秘书处人力资源管理的广泛原则，是所有人力资源管理政策的基础。

2.2 2014 年，国际民航组织有关道德操守的监管框架被进一步加强，实施了反欺诈和反腐败政策。同一年，根据国际民航组织理事会确立的标准，引入了给予连续任用。

2.3 2014 年，确立了主导国际民航组织使用借调人员的指导方针，结果统一了第三方专业知识方面的内部做法并对其进行了标准化。2015 年，对借调人员引入了一级额外监督，成立了理事会与第三方合作委员会(CC3P)。2016 年还制定了供理事会批准的总体政策，突显了国际民航组织关于借调的指导原则。这些进展有助于形成借调人员管理的坚实框架。

2.4 在这一个三年期，开展了对 D-2 和 D-1 级职位招聘政策和过程的全面审查，目的旨在进一步提高整个过程的总体透明度、连贯性、标准化和问责制。还建立了针对所有类别工作人员招聘过程的最长持续时间和时限，以及相关关键绩效指标。这些进展形成了更严格的招聘过程，招聘过程有了一套强大的制衡机制。这一切都旨在使本组织吸引和招聘最好人才前来本组织的高级职位工作的机会最大化。

3. 工作人员流动

3.1 工作人员流动政策程序于 2014 年实施。通过流动和轮岗派遣，具有适当技能和资格的工作人员能够按要求在相同地点和不同地点之间流动，以满足本组织的战略和业务要求。流动性还为工作人员提供了职业发展机会，因为它能使工作人员在各个局/办公室内部及之间获得新技能、知识和经验。

4. 绩效管理

4.1 作为正在开展的营造基于结果和基于绩效文化氛围的一部分，绩效管理的培训方案于 2014 年启动。还对在线业绩和能力强化(PACE)制度进行了修订，以进一步获取各个工作人员的学习和发展目标及整体职业期望的具体细节。对授予工作人员奖项的指导原则进行了修订，以便涵盖尽可能多的工作人员群体。通过这些改进，国际民航组织的绩效管理活动得以加强。

5. 学习和工作人员发展

5.1 2015 年引入了关于国际民航组织学习和发展方案(LDP)的综合行政细则。为工作人员提供培训机会，以开发和提升他们的知识、技能和能力来更好地支持国际民航组织实现其战略目标。将管理和技术培训置于优先位置，目标是加强管理人员的整体领导和管理技能，并协助技术人员满足其职位的具体要求。还在本组织总部和各地区办事处的所有职级提供了强制道德操守培训。在线培训解决方案的选项得以扩大。这三年期，总部和地区办事处为工作人员所提供的培训机会的数量、种类和方法均呈逐渐增长态势。

6. 招聘

6.1 理事会批准的招聘政策，是在胜任能力、廉政和效率基础上采取的最佳做法，并虑及了公平地域代表性(EGR)和性别平等。与所有其他联合国机构、基金和方案一样，就公平地域代表性和性别分布而言，专业类别中工作人员队伍的多样性依然是国际民航组织的一个挑战。自上届大会以来，在秘书处有代表的成员国数量已从 79 个增加至 90 个，截止 2015 年 12 月 31 日，妇女在专业类别职位当中占 30%。在国际民航组织内部，已经为在政策和业务一级提高工作人员队伍的多样性做出了努力，包括强化的招聘政策和程序；强化的对来自世界各个地区青年专业人才的宣传和发展机会；对适于未来考虑的候选人进行排序；和利用社交媒体发布国际民航组织职位空缺。在国家层面，将需要采取积极主动的行动以吸引妇女加入航空部门，并积极促进妇女的发展，为她们提供参与国际民航组织工作的机会，以便帮助提高能够参与国际民航组织职位竞争的合格妇女的数量。与此同时，国际民航组织将与成员国一起参与各种国家和国际论坛，以期提高认识并促进努力实现航空部门内部的性别平等。

7. 接续规划

7.1 通过下列方式在接续规划方面取得了进步：将职位空缺风险管理要素纳入工作人员队伍规划过程，和实施知识转移退出协议来协助保留即将离职的工作人员机构知识。引入了领导和管理人员发展培训方案，以便提高工作人员的管理技能并协助为国际民航组织准备未来领导。通过使工作人员从事各种不同的任务和职能领域，从而扩大他们的知识和积累经验，并协助他们过渡到新角色和担负起新责任，这样的轮岗也为接续规划方面的努力提供了支持。

8. 人力资源自动化

8.1 人力资源业务过程实现了自动化，其目的在于提高效率和对方案需求的反应速度。通过对流程澄清、使其标准化和对其进行文件记录；扩大自动化自助服务特征；和提高对报告模板和自动化报告的使用，对过程进行了加强。通过启用人力资源门户网站对客户服务进行了改进。业务处理的自动化帮助消除了无效重复并提高了整体服务提供。采购了增强版的在线招聘系统，使招聘过程的整体管理能力得以提高。这些现代化工作和技术举措的主要推动力是要降低业务处理的时间和向客户提供更高质量的实质性和咨询支持。

9. 未来的行动

9.1 在迄今所取得成绩的基础上，并根据人力资源管理的运作计划及其相关的可交付成果，重点将放在以下优先举措上，目的是为了进一步加强人力资源管理，尽可能达到广泛的地域代表性，同时朝着性别平等努力，并努力将本组织转型至基于结果和基于绩效文化的组织：

- **多样性**：寻找人才并确定和将合格候选者(特别是从没有人员代表或代表性低于期望水平的国家)吸引至国际民航组织的战略。与其他联合国组织一样，重点也将强调将妇女征聘至专业和较高职级的职位；
- **人才管理**：工作人员发展和职业管理的战略，旨在确定、获取和留住所需要的胜任能力，满足本组织的需求，并在可行的情况下为工作人员提供流动/轮换机会；
- **将员工激励和保留战略**作为打造高度专业性和有活力工作人员队伍的一种方式；
- **绩效管理**：实现基于结果和基于绩效文化的战略，有合适的工具和指导原则来协助管理人员有效地管理工作人员以实现预期结果，并且将工作人员的贡献与机构绩效管理挂钩；
- **接续规划**：人力资源、工作人员队伍和接续规划的战略，旨在确保本组织的方案和各战略目标及时实现，并获取、分享和转移机构知识；
- **工作人员福利**：协助满足工作人员整体福利和经改善的工作与生活间平衡的战略；和
- **自动化**：进一步实现人力资源过程的现代化和自动化，目标是最大程度地提高效率，以协助将人力资源的作用从业务处理转变为咨询。

10. 结论

10.1 本文件所详述的进步和成果共同促进了人力资源管理的整体改善，同时提高了整个组织的道德操守、效率、透明度和问责制。随着本组织继续加强其吸引、激励和留住高素质人才的能力来实现其目标，为未来三年期所确定的优先举措将进一步完善人力资源管理，大力协助国际民航组织实现其战略目标和组织要求，并确保国际民航组织仍然是极具吸引力的理想雇主。