



大会 — 第 42 届会议

行政委员会

题目编号 38：人力资源管理和性别平等

人力资源管理

（由国际民航组织理事会提交）

执行摘要

本文件概要介绍国际民航组织以人为本战略的现状，以及为改善全组织人力资源管理和提高道德操守、效率和透明度正在执行的举措。

本文件为进展报告，介绍本组织在人力资源管理政策、做法和制度方面正在实施的改革举措和现代化，以及进一步改进的未来行动。

行动：请大会：

- a) 注意到本组织为加强其人力资源管理，包括在转型目标下的人和文化转型方面已进行和正在进行的改革和取得的成绩；和
- b) 核准本工作文件 6.1 至 6.9 段提出的、根据人力资源管理运行计划及其相关交付成果确定的下一个三年期人力资源管理的优先举措及未来行动，包括将在“持续改进组织结构”高度优先能动因素下实施的各项措施。

战略目标：	本工作文件涉及所有战略目标、高度优先能动因素和辅助能动因素。
财务影响：	本文件提及的未来各项活动，预期将按照国际民航组织 2026-2028 年业务计划的指导，在 2026-2028 年经常预算和/或预算外捐助的可用资源内开展。
参考文件：	Doc 7350 号文件：《国际民航组织服务守则》 A41-WP/49 号文件：国际民航组织员工队伍的现状 A41-WP/48 号文件：促进妇女参与国际民航组织和全球航空业的措施 国际民航组织以人为本战略

1. 引言

2023-2025 年三年期目睹了国际民航组织通过以人为本战略改革在人事管理方面取得的进展。本文件介绍国际民航组织以人为本战略和更广泛的人力资源（HR）工作取得的主要成绩，强调计划于今年结束的转型目标支柱 1 “人和文化”的成果。同时强调支持未来运行所需的人力资源结构，说明未来三年保持势头需要进行的干预。

2. 国际民航组织以人为本战略

国际民航组织以人为本战略于 2023 年 7 月推出，旨在将人力资源工作与国际民航组织的目标衔接起来。本组织将人的战略称之为“以人为本”，以突出其核心重点。“以人为本”瞄准文化转型、人力资源转型、人的成长、组织有效性和员工体验等五项目标，通过十个项目加以实施。截至 2024 年 3 月，仅有 32%的所需预算得到落实，因此，需要在 2024 年 4 月对项目进行优先排序，做出调整。

3. 完成优选项目

3.1 文化转型项目旨在使国际民航组织的文化与其战略目标相一致，分五个阶段构成。已实现的关键里程碑包括文化蓝图¹和经确定的十七个文化变革加速器（CCAs）²（见附录图 1）。为方便接纳，本组织从高级管理团队确定并公布了三名文化导师，约集了自愿带头倡导跨地区、跨科室文化变革的三十五名文化大使，并开办沉浸式文化体验课，旨在深化对所需文化转变的认识和理解。2025 年 6 月启动的“文化脉搏”调查将评估我们取得的文化进步，为来年努力的重点提供见解。

3.2 胜任使命的组织旨在通过整合组织发展（OD）和战略性员工队伍规划（SWP），加强国际民航组织的组织架构和资源规划。组织设计评估业已完成，仍在进行的活动包括制定员工队伍规划框架，以及探索具体局、处、室重组问题。

3.3 人力资本管理（HCM）系统项目包括实施（国际民航组织机构资源规划（ERP）项目组成部分的）各种人力资源系统模块。在过去三年中，国际民航组织部署了新的 ERP 系统 Quantum。迄今为止，已部署三个人力资源管理模块，绩效管理模块定于 2026 年实施。与 UNALL³的整合预计也在 2025 年年底完成。

1 文化蓝图是概述理想的组织文化以及实现该文化所需的步骤的战略框架。

2 文化变革加速器是指某种工具、举措、政策变革、方案、经验或成套做法，旨在通过促成行为改变，推动组织文化发生预期的转变。

3 UNall是一个简化各种服务请求和事件管理流程的服务管理平台。联合国开发计划署（UNDP）和其他伙伴机构目前正在使用这个平台。

4. 人的战略其他项目

4.1 **领导力培养**项目旨在提高各级领导的能力，赋能国际民航组织人员在各种情况下有效领导自己和他人。该项目的核心要素是“蓝线”⁴在线培训平台，该平台为国际民航组织所有人员提供领导力和管理课程。此外，分级领导力培训方案旨在满足不同级别工作人员的需求，目标是在三年期结束时覆盖 35%的工作人员。与此同时，又推出了国际民航组织人员管理者课程（IPMC），以满足人员管理者的定制人事管理需求。

4.2 **人才流动**项目旨在营造一个灵活的环境，借以提高员工技能和职业发展，将重点从僵化的职业道路转化成对技能、能力和经验的灵活应用。该项目包括流动政策更新、职业发展支持、接任计划和人才市场等四个工作流。本三年期给予流动政策更新和职业发展支持以优先。2025 年对两条新的流动途径做了试验。第一次试验从 2025 年 1 月持续到 4 月，为参与者提供职业体验和协作课业。基于第一次试验的经验，2025 年 6 月开始进行第二次试验。在两次试验结束后，本组织将完善流动政策，并将其正式纳入下三年期的业务运行。作为职业发展支持工作流的一部分，国际民航组织推出多项举措，包括国际民航组织导师方案、职业励志系列和职业发展门户网站。

4.3 **胜任能力框架**项目围绕两个关键工作流构成：(i) 激活国际民航组织现有的核心能力框架，这是当前三年期的优先事项；(ii) 制定和实施技术能力框架，定于下一三年期进行。激活当前框架是基础步骤，它使这一框架从一个静止的参考文件转变成激发专业优胜、支持职业发展和提高组织绩效的实用型战略工具。

4.4 **性别平衡**是国际民航组织一直在推进的工作，是鼓励员工敬业的更广泛努力的一部分，并符合国际民航组织大会第 A41-26 号决议所述到 2030 年实现性别平等的理想目标，尤其是在专业及以上职级。本三年期引人注目的以女性为中心的行动，包括推出与麦吉尔大学合作设计的女性领导力发展计划。这个定制项目旨在让女性掌握驾驭机构动态和有效领导所需的技能。其他一些措施，例如将全面参与做法纳入征聘流程，委员会代表性以及灵活工作安排政策等，进一步夯实了国际民航组织对性别平衡的承诺。这些努力使女性在高级职位中的占比稳步提高，目前已达到 37%，为过去十年之最。附录图 2 中所列，为 2004 年至 2024 年专业及更高类别女性占比情况。

4.5 **人力资源运行最佳典范**项目也包含了以人为本的改善项目，目的在于优化关键人力资源流程，以增进运营效率，提升员工体验。优先考虑征聘和顾问任用流程，采用改善法（Kaizen）⁵对这两项流程进行简化。自 2024 年 11 月部分实施以来，初步结果显示平均征聘时间大幅缩减。在此初试告捷的基础上，采用相同方法逐步对更多人力资源流程进行了审查和优化。

4 蓝线是联合国系统职员学院（UNSSC）向所有联合国同仁开放的全球在线学习中心，进行个性化和自主性学习。

5 Kaizen指一种持续改进方法，专注于随着时间推移不断取得小规模、持续的、渐进的改进。

4.6 员工敬业度是本三年期持续和精准努力的重点。2022 年全球敬业度调查（GES）结果显示，所有十个敬业维度（与 2020 年相比）均取得了可观的进展，总体敬业度指数从 2020 年的 62% 上升至 2022 年的 67%。下一次 GES 调查计划在 2025 年第四季度进行。

5. 其他人力资源现代化举措

5.1 人力资源运行数字化：此项目旨在将国际民航组织人员管理相关主要人力资源流程数字化，从手动系统转换为数字环境。项目成果优化了存储，改进了信息检索，减少了对物理文档和手工任务的依赖。

5.2 职员福祉：国际民航组织在促进员工福祉方面取得重大进展，与国际最佳做法接轨，营造一个更加健康、更具支持力度和更高绩效的工作环境。本三年期内，国际民航组织加强团体医疗保险，推出了全天候国际员工援助方案和全球远程医疗咨询诊治服务。此外，国际民航组织医务室也扩大了业务，为工作人员及其家属和驻地代表团成员提供方便的现场基本保健服务。

5.3 学习和发展：2023 年，作为加强学习与发展（L&D）的持续努力的一部分，国际民航组织开展了一项学习需求评估（LNA）。该评估为启动若干机构培训方案提供了指导。为保持战略性学习的实施，目前正在开展后续学习需求评估，以确定与国际民航组织战略目标一致的近期学习需求。调查结果将影响国际民航组织下一个三年期的学习优先事项。其他举措，如“人力资源交流会”和双月刊“Learning@ICAO”新闻通讯，均为正在进行的学习与发展转型工作的一部分。

5.4 绩效管理：国际民航组织已采取积极措施加强其绩效管理框架，包括对工作人员和管理人员进行有针对性的培训，以培养他们制定目标、提供反馈和有效管理绩效的能力。此外，还定期发布绩效一览表，以支持管理监督，确保完成绩效流程。

5.5 征聘：本三年期内，国际民航组织加强了人才外联工作，利用领英和其他社交媒体平台与全球广大航空专业人员建立联系。这些努力使国际民航组织职位空缺公告的申请总数稳步上升，表明全球知名度和参与度有所提高。但是，尽管申请人数有所增长，但女性申请人的比例仍然相对较低，三年期间平均为 35%。这一数字与妇女在全球航空劳动队伍中所占比例偏低的情况相关，凸显了本行业面临的持续挑战。

5.6 政策框架：本三年期内，本组织人力资源政策框架的现代化和精简工作取得重大进展。在专门咨询服务的支持下，建立了待定政策工作登记册，以系统地处理长期积压的工作。为进一步提高政策通达性，促进提供优质服务，开发并实施了一个中央政策门户网站，同时还制作了便利用户的政策概况介绍，以简化法律语言，便于工作人员广泛理解。此外，本组织还积极推动一项主要是为联合国共同制度开发人力资源聊天机器人的机构间行动。这一创新工具能够对各组织间的政策进行比较，从而提高执行政策和提供服务的效率和效果。

6. 下个三年期的未来行动

6.1 在成功实施“以人为本”计划（目前仍在进行中）之后，下一个三年期为我们提供了一个关键的机会，使我们得以再接再厉，进一步使本组织的人事举措与其长期战略计划和不断变化的优先事项保持一致。

6.2 **文化：**在下一个三年期，国际民航组织将集中精力植入并保持通过文化转型项目启动的基础工作。要先行一步的是在本组织各级落实文化变革加速器，包括将其转化为具体行动，并辅之以明确的实施计划、泾渭分明的问责结构和持续的培训。文化脉搏调查结果为精准干预措施和完善现有工作提供重要数据。此外，还将重点把文化转型纳入绩效管理、入职培训和学习等组织核心系统，以确保理想的行为得到示范、表彰和坚持。

6.3 **人力资源转型：**在下一个三年期，人力资源部门将在现有成果的基础上扩大关键干预措施，坚定地将此一职能定位为组织绩效的战略驱动力。一个核心重点是优化量子系统，推进更广泛数字化议程，以提高效率和服务质量。人力资源部门还将加强运用劳动力分析和绩效数据，以指导战略决策。这些目标的一个关键能动因素是完善人力资源运行模式。下一阶段将寻求更好地配置核心职能资源，同时引入新的人力资源业务伙伴（HRBP）角色，将以客户为中心的模式制度化，促进各局、各地区办事处和工作人员之间的密切合作，促进提供量身定制的战略性人事解决方案。

6.4 **人的成长：**在下一个三年期，国际民航组织将在近年来启动的领导力、流动性和职业发展举措基础上，深化对人员发展的投资。为确保领导层的连续性和未来能力，国际民航组织将根据本组织的成熟度推出一个结构化的接任规划框架。这一分阶段的方法将确定关键任务角色，评估未来的人才需求，并通过有针对性的学习和接触建立内部人才梯队。⁶国际民航组织还将启动一个内部人才市场，实时匹配技能和机会。该平台将使工作人员能够探索与其发展目标相一致的职位，同时支持管理人员发现内部人才。此外，还将开始制定和推出技术能力框架，强化业绩和持续学习的文化。

6.5 **组织有效性：**在下一个三年期，国际民航组织将重点推动落实“胜任使命的组织”（FFPO）项目下产生的主要建议。在通过组织设计评估及随后的工作套包完成的基础性工作基础上，下一阶段将优先在全组织内系统地、分阶段地推出结构性调整、职能调整和流程优化。将特别强调加强组织的统一性，减少职能冗余，确保作用、结构和能力与战略计划和国际民航组织业务计划保持一致。与此同时，国际民航组织还将实施也是在FFPO项目下制定的员工队伍战略规划（SWP）框架。

6.6 **员工体验：**在下一个三年期，国际民航组织将更加注重员工的体验，采取更加有意识的、以数据为导向的方法来关心员工，让员工参与。一项关键举措是审视员工的生命周期，以确定摩擦点，并对政策、流程和支持系统实施有针对性的改进，从而创造一个反应更快、支持力度更大的工作环境。参与战略将发展成为一个推崇心理、生理、社会和职业健康全面幸福的通盘模式。这包括推出一项全面的心理健康和福祉战略，并通过教育和对话促进预防性健康。

6 内部人才梯队是一个组织内的结构化系统或流程，用于发现、培养和预备现有员工担任未来的角色。

7. 结论

7.1 国际民航组织以人为本战略的实施标志着国际民航组织人事管理方式的转变。通过考虑周全、重点突出的干预措施，国际民航组织已开始重新定义其人员管理办法，将自己定位为一个更加灵活、更加包容、对未来准备得更好的组织。

7.2 虽然迄今项目完成情况明确显示在不断取得成功，但在本三年期内实施以人为本的首要关键绩效指标（KPI）反映在通过全球参与度调查（GES）衡量的员工情绪上。为与转型目标保持一致，国际民航组织预计第四季度全球员工参与度调查结果的主要维度将出现较大改善，最多可达 5%。这些目标维度包括“员工敬业度指数”、“道德行为”、“文化与价值观”以及“对高级管理层的信心”。

7.3 国际民航组织在展望下一个三年期时，重点将放在巩固成果和推广关键举措上。资源限制和外部压力将要求严格排定优先，并将人力资源能力与战略要务紧密配合。国际民航组织将继续秉持初衷推进人的议程，利用数据、协作和创新来保持进展，支持其全球使命。基础已经打好，余下的就是果断、有谋地在此基础上继续建设下去。

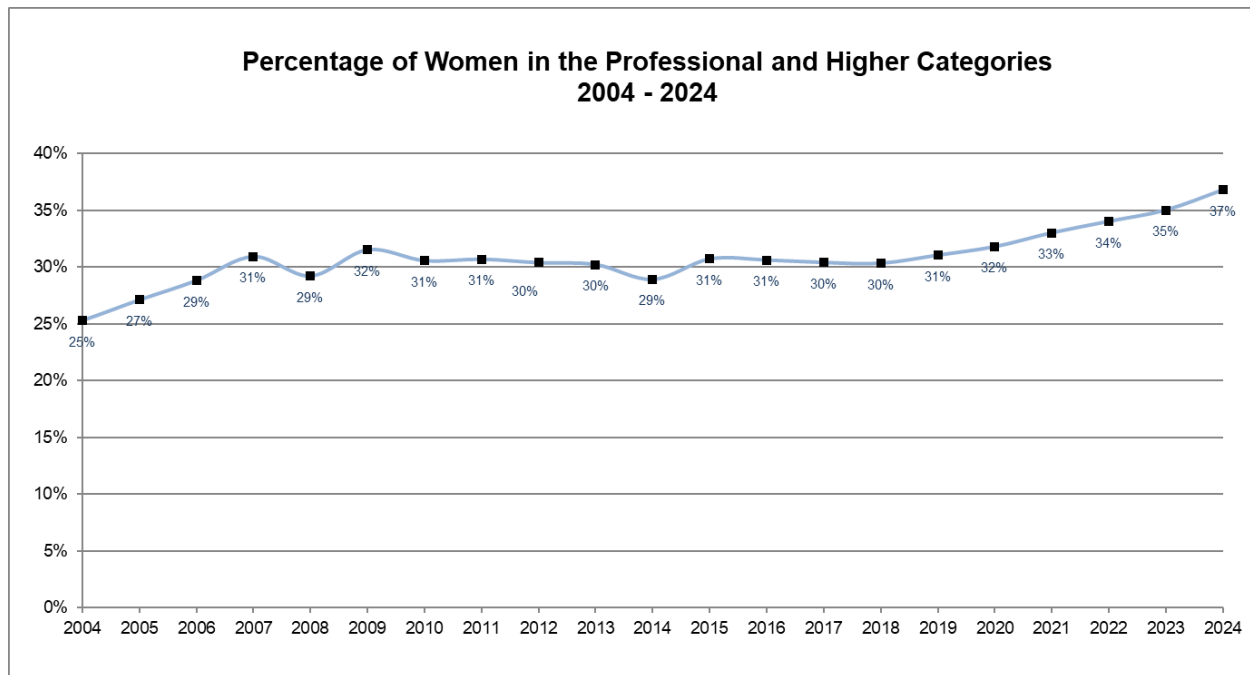
—————

APPENDIX

FIGURE 1 – CULTURE CHANGE ACCELERATORS

Accountability	Collaboration	People Focus
1 Curate Training (Skills) that enhance Accountability Collaboration & People-Focus	1 Each line of business under a Bureau to have at least one teambuilding activity per year (and one meeting per quarter.)	1 Train managers on behavioral science
2 Define what is priority (critical, important, desirable)	2 Create a forum where Regional Directors can get together (including sessions for DDs, Chiefs)	2 Design and implement an onboarding (including buddy) system that helps new staff members integrate into ICAO
3 Empower PACE by introducing "rebasin" and establishing links to other processes	3 Each Bureau to have an All Chiefs/DDs monthly or quarterly forum (Including cross bureau collaboration forum)	3 Train leaders and teams on different communications styles, how to understand your colleagues styles, and how to merge their styles with your own
4 Define A Clear Framework For Consequences Related To Poor Performance And Behaviour	4 Enhance internal talent mobility by defining a framework for cross-functional / Bureau immersion	
5 Simplify/consolidate the number of committees across the organization to make it easier to get things done (including review of Delegations of Authority)	5 Identify and streamline the tools available for collaboration and train staff (rules of engagement, when, what?)	4 Invest in a platform for proper skills and competency profiling & assessment
6 Link Business Plan with Resource Management (Workforce planning)	6 Implement an annual leadership strategy retreat to streamline work and align on priorities before the beginning of the year	
7 Implement Culture focused 360 for all staff		

FIGURE 2– PERCENTAGE OF WOMEN IN PROFESSIONAL & HIGHER CATEGORIES



— END —