



大会 — 第 41 届会议
行政委员会

议程项目 54：国际民航组织员工队伍状况和人力资源管理

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。

本文件提交了一份进展报告，介绍了本组织人力资源管理政策、做法、程序和系统正在进行的改革和现代化的情况。

行动：请大会：

- a) 注意到本组织为加强自身人力资源管理已采取的和正在进行的改革和取得的成绩；和
- b) 注意到本工作文件 10.1 段所示的根据人力资源管理运行计划及其相关交付成果所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。

战略目标：	本工作文件涉及所有战略目标和辅助战略。
财务影响：	本文件提及的各项活动，预期将按照国际民航组织 2023 年至 2025 年业务计划的指导，在 2023 年至 2025 年经常预算和/或来自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状况 A41-WP/48 号文件：到 2030 年在国际民航组织和全球航空部门实现性别平等的措施

1. 引言

1.1 国际民航组织继续对其人力资源管理进行改革，以便与联合国（UN）系统各组织和专门机构所确定的相关最佳做法保持一致。这些改革的目的是协助本组织应对其在吸引、留用和激励合格、流动和多元化员工队伍方面的挑战和机会，并在整个组织内提高公平、公正、诚信、效率、有效性、透明度和道德操守。下文概述了改进人力资源管理的正在进行的主要改革和举措。

2. 人的战略

2.1 国际民航组织于 2019 年制定和实施了首个“人的战略”，其中利用了联合国系统内部的最佳做法，并经过了一个贯穿全组织的高度协商过程。为实施“人的战略”，国际民航组织发起了一系列新方案，包括安全工作环境倡议、全球敬业度、团队建设、领导力对话和全组织范围的绩效管理以及道德操守和廉政培训方案。

2.2 国际民航组织致力于在下一个三年期间制定一个新的人力资源战略，这将是多方面的，将依赖于人力资源、员工和管理人员一致努力，在绩效管理、能力与技能培养和员工队伍规划方面协作和引领。这项战略将围绕多元性（包括均衡地域代表性和性别平等）、接任规划和员工队伍年轻化、员工敬业精神和文化、以人才为重点、人力资源简化和现代化进行构建。

2.3 鉴于国际民航组织人力资源管理改革的重要性，恢复了行政和服务局主管人力资源的副局长职位并由现职人员担任，这被视为对本组织必不可少。

3. 《国际民航组织服务守则》及其他人力资源管理政策

3.1 在加强监管框架以培养强大的道德操守、透明度和问责制组织文化方面取得了重大进展。通过了处理理事会主席和秘书长不当行为指控和报复的行为守则和新程序。审查了国际民航组织道德操守框架（国际民航组织服务守则附件 I），除其他事项外，包括处理国际民航组织人员不当行为的新程序，包括处理和调查不当行为指控的独立调查实体的作用，强化了防止报复的保护政策，以增强员工诚信举报不当行为和配合适当授权的审计与调查的信心。最后，修订了几项行政文件，以便使其与修改后的道德操守框架和联合国的最佳做法更为一致。

3.2 根据对道德操守框架的修订，修改了《工作人员细则》和《人事指示》，列明了相关工作程序，以处理由调查实体交由秘书长采取行动的原则上的日常事项，简化当调查证实不当行为指控后需要实施的纪律和行政处分流程。行政服务局（ADB）设立了一个专属职位，为实施这些程序提供支持。

3.3 《服务守则》和《工作人员细则》于 2020 年进行了修改，成立了新的申诉委员会作为内部司法管理流程的中立一审机制。另外，颁布了《议事规则》，建立了向委员会提交的上诉的处理框架。新的申诉委员会和议事规则旨在加强对员工提起的申诉做出公正和及时的解决。

4. 应对 COVID-19 大流行

4.1 从 COVID-19 爆发的最初阶段，本组织即做出了迅速和有效的反应，以确保国际民航组织秘书处工作人员的健康和安全，并始终为成员国提供优质服务和支持。秘书长在总部启动了业务连续性计划（BCP）。秘书处通过公告定期传发安全和健康资讯、疫情最新情况、保健小贴士和各种资源；同时，行政和服务局对健康和防疫措施进行日常监测和随时调整，确保遵守东道国政府的大流行防疫指导方针。

4.2 在大流行疫情期间，国际民航组织秘书处将培训方案转化成虚拟和线上方式进行，提供线上学习资源库，以及为领英学习平台的不同学习路径精心设置了学习课程。另外，国际民航组织还推出了一系列每周例行心理健康讲座以及健康相关事项的培训，在大流行疫情期间为工作人员提供支持。

4.3 为支持大流行疫情期间国际民航组织业务连续性计划，本组织启用了替代工作安排指导方针，使国际民航组织所有工作地点的工作人员能够居家办公和远程工作。为了确保关键业务流程继续无缝运转，在大流行疫情期间分派了一些关键人员在办公室工作。此外，精简和调整了多项关键业务流程以适应居家远程和办公室现场工作。

4.4 在业务连续性计划于 2022 年 4 月停用后，国际民航组织秘书处制定了向工作场所过渡的指导方针。考虑到适用的联合国最佳做法，为支持员工更好地平衡工作与生活，本组织正在拟定灵活工作安排。

5. 学习和发展

5.1 学习和发展计划已进一步扩大，包括设计和推出了诸多新的全组织范围的方案，如团队建设方案、道德操守和廉政培训、绩效管理和全球敬业领导力会议。为帮助员工在疫情环境下自我发展，培训方案重新设计成虚拟模式。引进了另外的线上工具，以帮助工作人员及其管理人员更高效地满足学习需要。国际民航组织还和 UN-OICT 共同设计和定制了 Inspira 系统下的学习管理系统解决方案。为了加强工作人员在国际民航组织标准和建议措施（SARPs）题目方面的学习和专业发展，免费向国际民航组织工作人员提供了国际民航组织全球航空培训（GAT）组合中的课程。国际民航组织工作人员还有权访问由总部或地区办事处主导、以虚拟形式交付的国际民航组织培训成套教材（ITPs），或在国际民航组织学习管理系统中存储的线上课程。

6. 全球敬业度调查

6.1 建设和保留一支敬业的员工队伍是人的战略的关键优先事项。基于过往调查的经验教训，在专业的外部调查提供者的支持下，国际民航组织在 2020 年重新设计和发起了全球敬业度调查（GES）。这项调查覆盖了十个专题领域：职业发展、承诺、沟通、文化和价值观、赋能、道德操守行为、领导力和指引、绩效管理、认可和员工幸福感。

6.2 在全球敬业度调查后，秘书处制定了 5 项全球优先行动，进一步提高整个组织的工作人员敬业度。这些行动包括拓展雇员经验、加强组织内道德操守行为、改善内部沟通以及建立和促进信任文

化、团队合作和绩效的方案。各局和各办公室也审查了他们各自的敬业度调查结果，拟定了具体的行动计划，以提升其所在局和办公室的员工敬业度。

7. 绩效管理

7.1 通过将每名工作人员的 PACE 报告与业务计划挂钩，工作人员的贡献更加显而易见。国际民航组织在全组织范围推出了一系列关于绩效管理和个人成效的培训和辅导课程。制订了绩效管理和处理绩效低下的指示，为工作人员和管理人员提供指导。还制定了绩效管理一览表，协助管理人员和员工以透明的方式监测其工作完成进展。

7.2 2019 年本组织制订了新的工作人员奖励指导方针，提高了认可和奖励杰出表现的透明度、公正性和方法。为简化提名过程，进一步增加获奖者的透明度和可见度，2021 年启用了新的线上工作人员奖励系统。

8. 员工队伍规划

8.1 对国际民航组织员工队伍状况报告的内容进行了拓展，包含员工队伍趋势分析、按员工队伍类别整理的额外信息和概述以及专业和更高职级类别的空缺状况和预计空缺清单，以便增强管理规划能力。国际民航组织在继续加强对员工队伍状况的年度报告，以包括提及业务计划、运行计划和风险管理工作中确定的任何行动，并提供关于秘书处工作人员语言能力的信息

8.2 为了更好地保留机构知识和组织记忆以及更好地打造员工敬业精神战略，国际民航组织继续改善知识转移问卷工具和流程，并开展对本组织离职员工的退出调查。

9. 招聘和外联

9.1 国际民航组织继续投资长期人才发展举措，例如扩大国际民航组织潜在人才储备的航空青年专业人才方案。但是，应该注意到，这一方案因为 COVID-19 大流行及其对民用航空的影响，过去两年暂时搁置。一旦条件许可，方案将于不久的将来重新启动。通过使用社交媒体（如领英和推特），参加国际工作交易会和其它合适的活动展现国际民航组织的目标和工作方案，做出重大努力提升国际民航组织的声誉和雇主品牌。鉴于疫情原因大多数这样的活动通过虚拟方式进行。

10. 下个三年期的未来行动

10.1 在迄今所取得成绩的基础上，为支持下个三年期国际民航组织业务规划和转型目标，将侧重于以下优先举措，以便进一步加强人力资源管理，推进国际民航组织组织文化和绩效的转型：

- **多元化：**国际民航组织将加强人才外联活动，为国际民航组织的职位扩大符合资格的候选人才库，提高地域和性别代表性；国际民航组织将采用一种逐步和多管齐下的做法，以按照联合国性别均等战略达到性别均等，包括在领导、问责、高级管理、征聘

和留任等领域，并创造一种能动型环境。将修改性别平等方案以使性别平等在国际民航组织进一步主流化；

- **员工队伍和接任计划：**作为有成效的员工队伍规划工作的必要组成部分，国际民航组织将在接任计划和员工队伍年轻化方面投入更多努力。本组织还将提供一个事业发展支持方案，更新其胜任能力框架，以及进行技能汇总和匹配以填补缺口，让工作人员为未来的机会做好准备并处理不断演进的员工队伍需求；
- **员工敬业精神和文化：**国际民航组织将创造一种由价值观引领的在全组织范围能够感受 and 理解的“气候”。正直、专业和尊重多元性的价值观变得更易察觉和更加可见。将对性骚扰的零容忍融入国际民航组织的日常工作方式。具体活动包括间隔年脉冲检查、员工内部沟通计划、从愿景到价值观会议以及 360 度价值评估；
- **以人才为重点：**国际民航组织将定位为目前和未来人才的工作好去处和优选雇主。具体活动包括在领英和其它平台的人才外联、留任和退出访谈以及在技术、领导力和其它软技能方面的详细培训；
- **人力资源简化：**国际民航组织将使人力资源更便于了解，通过简化我们的产品、流程、政策和宣传展示缩小意向和知觉的差距。具体活动包括增加人力资源伙伴关系、以地区为重点、政策简化和人力资源标准化；
- **学习和发展：**投资工作人员和职业发展是成功落实国际民航组织业务计划的关键。国际民航组织将通过持续的领导力发展方案在组织各个层级建设和保持强大的领导力。国际民航组织还将按照国际民航组织多语文战略在全组织支持和开办语文学习；
- **绩效管理：**建设和保持高绩效文化持续作为一个关键优先事项。国际民航组织将向员工和管理人员提供绩效管理培训和辅导，简化和改善工具和指导方针来协助管理人员。国际民航组织将继续和 UN-OICT 合作，设计和推出在 Inspira 系统下的电子绩效模块；
- **关爱的义务：**国际民航组织有责任保护和关心我们人员的幸福感，促进工作和生活和谐，确保建成一个没有任何形式的骚扰和虐待的能动型工作场所，并为创意和创新提供安全空间。具体活动包括制定灵活工作和远程工作安排，实施联合国心理健康战略，以及继续目前正在进行的努力防止性骚扰，并推出道德操守和廉政培训方案；和
- **现代化：**作为关于数字转型的转型目标的一部分，国际民航组织将使其做法现代化，并通过在整个雇佣周期使用数据和技术来提升决策的速度和效率。具体活动包括引入服务水平协议跟进流程自动化。

11. 结论

11.1 本文件所详述的进步和成果促进了人力资源管理的整体改善，反映了本组织新的工作重点，就是打造一支建立在信任、团队合作和绩效基础上的更敬业的员工队伍。

11.2 进一步完善人力资源管理的现行举措和未来行动，尤其是制定现代人力资源战略和实施创新人力资源做法，将促使本组织吸引和保留一支具有最高道德水平的能胜任和多元化的员工队伍，这对于实施国际民航组织战略目标必不可少。

— 完 —