



大会第38届会议

执行委员会

议程项目22：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促进职业道德、效率和透明度正在开展的措施。

行动：请大会注意到本组织在提高人力资源管理方面持续进行的改革和取得的成就，并批准下一个三年期为为进一步改善人力资源管理所确定的优先举措和未来行动。

战略目标：	本工作文件涉及辅助实施战略目标—管理和行政：人力资源。
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 国际民航组织在其人力资源管理方面已经开展了一系列改革，以便与整个联合国系统的组织和专门机构在在人才管理、绩效管理、合同安排、人员流动和职业道德等领域确定的相关最佳做法看齐。这些改革的目的是协助本组织解决吸引、保留及激励合格、流动和多元化员工队伍所面临的挑战，促进整个组织公平、公正、诚信、效率、有效性、透明度和职业道德。为改善人力资源管理正在开展的主要改革措施概述如下。

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条例。这些工作人员条例代表了国际民航组织秘书处人力资源管理的广泛原则，并做为所有人力资源管理政策的基础。《国际民航组织服务守则》须定期审查，以确保其规定能够反映最佳做法和应对不断变化的组织需求。

2.2 提高透明度和效率，《国际民航组织服务守则》（第九版）于 2011 年 1 月 1 日实施，增加了 D-2 和 D-1 职位经修订的招聘流程、绩效和能力评估的新规定以及职业管理和工作人员发展、新类型的任命以及有关合同安排和司法行政的最新规定。自 2012 年 1 月 1 日起，职业道德领域又出现进一步进展，实施了国际民航组织关于职业道德和相关程序框架。为了继续统一人力资源管理的政策和做法，2012 年和 2013 年对工作人员条例进行全面审查，进一步将国际民航组织和联合国系统各组织的最佳做法规范性文件保持一致，并不断提高本组织整体效率。修订后的人力资源管理政策文件将自 2014 年起实施。

2.3 2011 年 11 月实施了使用顾问和个人承包商的政策。这一政策提高了效率和透明度。根据迄今所取得的经验，政策的某些方面已经加强，进一步提高透明度和效率。将继续监测政策的使用情况，确保它有效地响应国际民航组织的组织要求。

3. 员工流动性

3.1 根据理事会的要求，根据自愿管理调动和重点集中在同一工作地点职能流动性，制定了人员流动政策。人员流动政策的主要目的是在有需要时，使具有适当技能和资格的人员在相同和不同地点之间流动，使本组织能够满足其战略目标和运行要求，并向工作人员提供机会进一步获取跨局/办公室以及有助于其职业发展的技能、知识和经验。流动政策将于 2014 年实施。

4. 绩效管理

4.1 做为树立注重成果和绩效为基础文化正在采取的措施，通过有效地绩效测量和员工发展，2011 年加强了绩效评估和审查机制，以便更好地评估和认可工作人员所取得的成就、绩效和能力。通过在《国际民航组织服务守则》当中引进新的工作人员条例以表彰表现出色同时解决表现不佳两个方面，正在进一步改进整体绩效管理制度。绩效管理培训也被纳入本组织培训计划当中。通过这些改进，

国际民航组织的绩效管理得以加强，整体目标是营造一个有力的组织文化，人员可在其中努力学习、成长和表现来实现结果。

5. 学习和工作人员发展

5.1 预计员工将提升他们的技能和专业知识，本组织通过国际民航组织培训计划当中的管理和技术学习活动支持他们为此所做的努力。2011 年 — 2013 年三年期，为员工提供培训和机会的范围进一步扩大。管理培训和技术培训继续调整优先顺序，目标是加强管理人员的整体管理技能，并协助技术人员满足其岗位的技术要求。从 2012 年开始，在总部和各地区办事处各级组织范围内进行了强制性道德培训。2012 年还启动了一个在线电子学习系统 iLearn，通过它向工作人员提供在线课程。这个新工具还能做为课程注册系统，并能够记录和监测工作人员为提高其技能、知识和能力所做的努力。此外，与纽约联合国达成一项协议，通过 Skillsoft 公司访问网上电子学习图书馆，从 2013 年开始，它将向各地的国际民航组织工作人员提供更广泛的在线课程。

6. 招聘

6.1 公平地域代表性（EGR）和专业类及更高职位性别分配方面的员工队伍多样性依然是国际民航组织招聘战略的主要目标和挑战。自上届大会以来，在秘书处有代表的会员国已从 71 个增加至 79 个，截止 2012 年 12 月 31 日，妇女在专业和更高类别职务当中占 30.4%。秘书处承诺并已加紧努力为一个合格和多元化的员工队伍吸引人材。这些努力包括强化招聘政策和程序，为满足多元化目标进行内部监督与问责，加强宣传并为没有代表和低于理想水平国家的候选人以及合格的妇女候选人创造机会。制定人员接替战略和程序并纳入人员流动和员工发展政策当中。秘书处将继续积极与各成员国沟通，鼓励合格的候选人，尤其是没有代表或低于适当水平国家的候选人申请国际民航组织的工作，并探索人材来源的新途径，比如为年青专业人员引入发展计划。

7. 宣传

7.1 已经采取积极主动的宣传措施，协助为国际民航组织今后的工作找到并吸引合格的候选人，特别要注意没有代表或低于适当水平的国家以及合格的妇女候选人。这些措施包括：i) 与国际航空运输协会（IATA）和国际机场理事会（ACI）合作，建立了一个**年轻航空专业人员方案**，年轻专业人员通过这一方案，利用 12 月直接面向航空项目工作并重点关注监管活动与航空公司和机场行业之间的相互关系，进一步扩展其经验和知识；ii) 与国际航空妇女协会（IAWA）合作，推出一个与**航空有关的实习计划**，通过这一计划向无偿实习人员提供为期 3 至 6 个月的时间使其成为合格的航空界妇女；和 iii) 与航空相关协会在费用分摊基础上设计一个**奖学金计划**，通过该计划，没有代表或低于适当水平国家的合格候选人将获得为期 6 至 12 个月向国家提供航空援助的实际工作经验。

8. 人力资源自动化

8.1 人员资源业务流程自动化与实施自动化改进同步进行，旨在提高效率并对方案需要作出反应。例如，2011 年引进在线招聘系统及相关工作流程后，申请过程、与候选人沟通以及招聘过程部分精简

并实现自动化，它与其他政策和程序改进相结合，整体减少招聘时间。通过扩展休假管理系统、员工自助服务设施以及开发报告和统计系统并实现自动化，也作出其他技术改进。人力资源科同时参加设计并开发一个内部智能化的工作流程系统，旨在进一步简化流程和降低服务成本。这些现代化和技术措施的主旨是为了减少人力资源活动所需要的时间，从而能够向客户提高更高水平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，2014年—2016年三年期重点将放在以下优先顺序措施，继续完善人力资源管理，努力使本组织实现以绩效为基础的文化：

- 制定国际民航组织的人力资源管理战略框架，展示现代人力资源业务的价值，以及他们如何互相交流，促进人力资源管理对本组织及其方案做出贡献的价值；
- 实施一个由员工发展和流动性支持的综合绩效管理系统，协助更好地满足本组织及其方案的业务需求，以及员工学习和发展的机会；
- 将员工队伍规划、人员接替规划、人材管理和多样性战略及政策相结合，建设一支高素质和灵活多样的员工队伍；和
- 继续实现技术人员流程现代化，目标是最大提高效率并协助将人力资源的事务性作用转换为咨询作用。

10. 结论

10.1 以上所列举的进展和成果共同促进整体提高人力资源管理和促进整个组织的职业道德、效率和透明度。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，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成为理想雇主，继续加强其吸引、保留和激励必要人材的能力以实现其目标。