|  |  |
| --- | --- |
| **理事会2019年会议 2019年6月10-20日，日内瓦** | logo_C_ |
|  |  |
|  |  |
| **议项：ADM 24** | **文件 C19/57-C** |
| **2019年5月6日** |
| **原文：英文** |

|  |
| --- |
| 秘书长的报告 |
| 国际电联2020-2023年人员战略和人力资源战略规划（HRSP） |

|  |
| --- |
| 概要  国际电联全权代表大会（2018年，迪拜）责成秘书长在协调委员会的协助下并与区域代表处合作，制定并落实符合国际电联战略和财务规划的四（4）年期人力资源战略规划（HRSP），以满足国际电联、其成员和职员的需求。  需采取的行动  根据全权代表大会（PP）第48号决议责成理事会1，请理事会**审查并批准**拟议的人力资源战略规划。  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  参考文件  [第48号决议（2018年，迪拜，修订版）](https://www.itu.int/en/council/Documents/basic-texts/RES-048-C.pdf) |

**背景**

1 国际电联全权代表大会（PP）（2018年，迪拜）责成秘书长在协调委员会的协助下并与区域代表处合作，制定并落实符合国际电联战略和财务规划的四（4）年期人力资源战略规划（HRSP），以满足国际电联、其成员和职员的需求。[[1]](#footnote-1)

2 因此，人力资源管理部（HRMD）基于为支持与国际电联2020-2023年财务规划相辅相成的国际电联战略规划所确定的优先工作，一直就HRSP的形式、设计和执行牵头为国际电联秘书长献计献策，以便解决第48号决议（2018年，迪拜，修订版），尤其是该决议附件1反映出的各项问题。

3 制定HRSP的第一步是制定**做为整个流程的基础的国际电联人员战略（本文件附件1）**。国际电联人员战略在制定的过程中：

a) 参考了现有联合国（UN）共同制度[[2]](#footnote-2)、PP[[3]](#footnote-3)、理事会[[4]](#footnote-4)、管理协调组（MCG）文件；内部和外部审计建议[[5]](#footnote-5)；国际公务员制度委员会框架[[6]](#footnote-6)，同时与其他国际组织的人力资源战略进行基准对照。

b) 考虑到影响人力资源管理的任何其他内部和外部环境，包括2030年可持续发展议程、国际电联2020-2023年战略规划的优先事项、国家和国际政治背景、人力资本趋势和国际人力资源最佳做法。

4 国际电联人员战略具有前瞻性，平衡了国际电联当前运作环境的需要和长期优先事项。国际电联将努力营造一种文化，让人们感到安全、得到倾听并受到尊重，同时期盼收获卓越并体现专业精神。

5 在国际电联人员战略的基础上，HRMD与各局和总秘书处（SG）各部以及职工委员会开展了磋商，以便将国际电联人员战略的优先工作和总体目标（所附国际电联2020-2023年人员战略第5节所述支柱1、2、3和4）转化为由各局/总秘书处各部具体需求所驱动并与国际电联总体优先工作和目标相吻合的**HRSP（本文件附件2）**。

6 协商包括通过备忘录和介绍就新的国际电联人员战略以及HRSP的潜在结构和内容进行的广泛交流。在这些介绍之后，要求各局[[7]](#footnote-7)、总秘书处各部和职工委员会就国际电联人员战略的叙述部分和HRSP需反映的具体需求提供输入意见。

7 因此，各局、总秘书处各部和职工委员会提供的输入意见已转化为提纲挈领的HRSP。虽然各局和总秘书处各部的磋商进程局限在为实现更有针对性的方式确保确定具体需求，但HRSP的目标是通过人力资源职能支持本组织“国际电联是一家”的目标。内部利益攸关各方也强烈建议采取这种做法，从而产生了“一个HRSP”。

附件1

国际电联2020-2023年人员战略

# 1 战略背景：国际电联2020-2023年战略规划以人为本

1.1 所有联合国组织都遵循《联合国宪章》特别是第101条规定的价值观，即“效率、才干及忠诚之最高标准”以及管理每个组织的各种法律文书。

1.2 国际电联2020-2023年战略规划将人置于价值系统的核心。该规划指出，国际电联应以人为本，以服务为导向并基于结果：以人为本，国际电联重点提供对所有人均有意义的结果；以服务为导向，国际电联致力于进一步提供高质量服务并最大限度提高受益方和利益攸关方的满意度；基于结果，国际电联力争出实效，尽量扩大其工作产生的影响。

1.3 国际电联的人员战略旨在吸引、招聘和保留所有各局/总秘书处各部最有能力的工作人员，同时保持和提高国际电联在全球的领导声誉。全球市场竞争日益激烈，这意味着国际电联必须努力在管理和开发其人才方面处于世界领先地位。人力资源和业务组织单位之间的合作对于职员和整个组织的发展至关重要。

1.4 国际电联将通过在此期间实现的部门目标落实国际电联2020-2023年总体战略目标。总秘书处和各局开展的相关活动和所提供的支持服务为整个国际电联的工作提供了促成因素。人力资源管理是确保国际电联取得成功的根本推动因素。

# 2 国际电联的挑战：全球和国际电联管理背景发生变化

2.1 国际电联人员战略支持国际电联在其战略规划（2020-2023年）中所描述的使命和价值观。国际电联的人员战略是在国际电联面临挑战的背景下制定的，呼吁国际电联改变其工作方式。这些挑战包括信息通信技术行业已进入一个以转型为特点的时期。此外，该战略整合了以下要素：国际电联各局/总秘书处各部努力实现协调的业务规划，避免冗余和重复并最大限度地发挥各局/总秘书处各部之间的协同作用的必要性；国际电联到2027年实现性别平等，将其作为所有职等必不可少的工作要求的决心；对搬入新的总部办公楼的期待和联合国全系统的改革。由17,000多名联合国职员回答的2015年联合国工作人员福祉调查显示，人们认为工作场所中无礼和职业冲突程度较高且工作满意度较低，这与屡屡报告的精神健康问题密切相关，从而导致短期和长期病假。这些结果带来一系列优先行动的确定，其中包括建立工作场所福利方案，为团队和管理人员提供商定的章程、实际支持、培训和表彰奖励，以实现尊重、有弹性、心理安全和健康的联合国工作场所。为了在这种环境下成功交付工作成果，国际电联职员需要充分参与，不仅帮助制定战略，而且还参与实施有助于改善本组织、建立基于信任的关系和本组织内部工作和谐的各项举措。

2.2 国际电联需要文化变革 – 进一步支持信任和合作的变革。变革管理小组向秘书长提交的变革计划提案（2011年12月，纽约）取决于关键的工作成果，包括增强信任和信心、调动工作人员、改进工作方法以及结构和职能合理化。这将要求领导者采取有力的领导行为，提供持续的反馈以发挥职员的才能并要求职员具备自我领导技能：对共同的目标负责并当家做主。透明的文化是对问责制的支持。

2.3 国际电联人员战略旨在确保国际电联保持首选雇主的地位，同时为其职员提供一个获得激励和回报的环境。该战略还旨在创建一种新的人力资源管理模式，从而形成一种问责、务实和以证据为依据的文化。[[8]](#footnote-8)

2.4 在处理组织发展和变革举措时，由于缺乏对管理层行为的关注和员工的抵制，大多数变革管理方案都以失败告终。充分认识到集中精力完成产生最大收益的举措至关重要，即确定优先事项和具体时间安排。

# 3 人力资源管理的职责：人力资源是国际电联战略目标的促成因素

3.1 作为总秘书处的组成部分，HRMD是国际电联2020-2023年战略规划乃至国际电联整体的促成因素。这些促成因素为国际电联的总体目标和战略目标提供支持。因此，HRMD的职责包括：管理职员的行政服务；制定、统一并简化政策、规则和条例；制定和实施人才管理战略，通过绩效管理和职员发展框架培养负责、问责和激励文化，打造一支具有高水平能力、效率和诚信的员工队伍。该职责还涉及促进福祉和健康安全的工作环境以及提供数据报告和统计分析。

# 4 人力资源使命：人力资源对国际电联2020-2023年战略规划成果和结果的贡献

4.1 有效的人力资源管理对于成功实现国际电联的战略目标至关重要。国际电联2020-2023年战略规划在人力资源方面确定了下列目标、活动、贡献和成果：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **总秘书处的活动** | **为成果做出的贡献** | **结果** |
| 人力资源管理服务（包括工资、人员管理、员工福利、组织设计与招聘、规划和发展） | 在有利的工作环境中确保人力资源的高效利用 | – 制定并落实能够促进员工队伍可持续发展且员工满意的人力资源框架，其中包括职业发展和培训等内容  – 员工能够适应不断变化的环境以及国际电联不断演进的需求  – 快速的招聘流程  – 国际电联员工实现性别平等/国际电联法定委员会实现性别平等 |

4.2 因此，HRMD将其对国际电联战略规划和成果的贡献定义为提供现代、可信、创新和积极主动的人力资源管理服务，为国际电联添砖加瓦。

4.3 指导人力资源管理并为举措提供依据的一套价值观符合国际电联的价值观：1 效率、2 透明度和问责制、3 开放性、4 普遍性和中立性、5 以人为本、以服务为导向并基于结果。HRMD对国际电联具有关键的战略扶持作用，因为它的责任是通过提供优质服务、伴随员工和本组织实现最大发展，但国际电联职员仍有责任掌控自己的业绩和发展以及本组织的业绩和发展。

# 5 人力资源的总体目标和部门目标：4个支柱

5.1 为应对第2节所述挑战，发挥HRMD作为第3节所述促成因素的重要作用，基于第4节列出的原则，推出了反映在以下四（4）各主要支柱中的人力资源总体目标：

|  |
| --- |
| **支柱1 打造集多样性和灵活性于一身的适应性员工队伍 （使国际电联的员工队伍与国际电联的总体目标协调一致）** |
|  **适应性员工队伍**，包括确定重叠或重复的工作；   **国际电联的战略重点与职员职能和岗位的协调一致；**   **员工队伍平衡且多样化**，这涉及专业和更高职等与一般服务类职员的年龄、各层面的性别平等、地域分配以及残疾人；   内外部所选人才的**平衡招聘，加强、简化招聘模式并缩短招聘流程，**以便从青年才俊（内部和青年项目、初级专业官员等）到高级职位高等人才中确定合格的候选人；   通过战略宣传**增强国际电联雇主品牌**，吸引高品质和多样化候选人并加强与成员国和各国政府之间的伙伴关系。 |

|  |
| --- |
| **支柱2 调动雇员力量** |
|  基于有效的绩效管理和发展体系，**实现职员绩效与国际电联总体目标的战略和执行统一**。上述体系包括：成功、职业发展和成长的机会以及对成就的认可；   **有效、包容和有益的领导模式**，通过非正式、实时的建设性对话促进对职员的持续反馈，从而从管理绩效走向提高绩效。这一模式在所有层面都应建立在**相互信任、责任、透明度和问责制**的基础上以满足职员的职业期望；   基于分析和差距评估（设计技能和能力概况）为**所需能力和技能设立共同基础**，并通过流动和职能轮换以确保人尽其才；   将**学习和发展**作为确保国际电联职员朝着组织目标不断发展的重要手段，其中包括领导力发展框架和在职学习，以提高组织和职员的响应能力；  入职阶段的面向职员的情况介绍、上岗培训、指导以及通过简化和全面的离职流程保留对机构的记忆；  **组织奖励计划**支持和促进组织文化，表彰为推进国际电联的职责、目标和价值观做出突出贡献的国际电联职员和团队；   **继任规划**作为简化规划和更早确定需求的手段；   **设计变革管理和参与战略和规划**，以便对变革做出更快、更具战略性的反应，认识到工作领域中新出现的挑战以及应对这些挑战所需要的新技能、心态和行为；   **利用内部和外部流动性**确保人尽其才且职员有机会获得不同的经验并对国际电联的愿景和战略形成组织理念；   **进行有意义的绩效评估**，使之转换为建设性的绩效管理，充分利用培训和职业发展的机遇；   **培育认可成就的文化**；   **在人才管理中纳入变革管理**并进行实践开发。 |

|  |
| --- |
| **支柱3 争创一流的人力资源服务** |
|  与机构战略相一致的**业务伙伴关系和基于结果的人力资源模式**，关注人员影响，对客户负责，实现工作方法、流程等现代化。   **人力资源管理部作为一个值得信赖和负责任的合作伙伴**，能够提升价值，积极主动，注重服务并保持提供高质量的人力资源服务，同时确保组织公平；   带着好奇心、目标和影响力**与内部客户保持联系**；   **简化和全面的人力资源服务**（简化工作流程和程序，促进无纸化工作环境，建立面向客户的业务计划和方案）；   **创新、合理和综合的企业资源规划（ERP）**，逐步支持各类人力资源流程并提供一系列新功能以提高运作效率；   **人力资源数据和分析的有效利用**，这些数据和分析可以转化为有意义的信息并与相关的人力资源行动以及人力资源职能的全球数字化相结合；   **加强组织层面的内部沟通文化**；   **审查和更新人力资源和行政管理框架**，包括行政规定和《国际电联人事规则和人事条例》；   **能力建设和各局/总秘书处各部的能力提高**，以确保人力资源服务的交付和决策的成功；   **遵循明确的规则和程序，提供基于规范、简化和全面的人力资源服务**；   **在平等和公平的基础上，对国际电联全体职员适用人事规则和条例**。 |

|  |
| --- |
| **支柱4 有利的工作环境** |
|  **健康的工作场所，**通过与医疗服务、心理支持和职业健康相关的必要护理职责为员工带来福祉**；**   **相互尊重和遵守道德的工作场所，**利用明确的机制防止歧视、骚扰并将多样性与残疾人作为一种社会和组织价值予以综合考量**；**   **包容性工作环境**，兼顾总部、驻地工作人员和组织的需求**；**   **通过灵活的工作安排实现工作生活的健康平衡的工作环境，**以平衡个人和职业承诺；   **支持性工作场所，**所有员工都有平等和公平的机会以提升自己的职业；   **人员决策更贴近职员，**确保有效的权力分配并按照组织治理和行政/法律框架实现问责模式；   **定期进行职员调查，**以确定影响国际电联组织氛围和文化的内部因素并制定行动计划，包括激励和支持采用更健康的习惯、减轻压力和加强复原力；   **问责文化以结果和证据为基础，**包括支持国际电联目标实现的可执行性**；**   **对话文化和对组织和职员需求的理解，**通过有效利用调节和冲突管理框架和机制最大限度地减少和解决冲突；   **支持创新的文化**；   **确保所有员工都有足够的渠道举报不当行为或不法行为，**积极保护举报人并处理报复案件；   **确保有足够的护理责任，修订和制定规则**为因执行公务造成的**伤害、疾病、残疾或死亡提供足够的赔偿；**并管理**健康状况恶化**（包括精神健康）、家庭困难或其他不稳定状况、任何骚扰或不利工作条件的案件；   **确保在整个招聘、保留或评估各过程中以及在更广泛的国际电联的工作环境中不存在任何偏见。** |

# 6 下一步

6.1 第5节中列出的部门目标已被转化为将于2020-2023年实施的人力资源战略规划（HRSP），为此，HRMD与内部伙伴合作，在协调委员会的指导和监督下，通过业务计划负责向成员国报告进展情况。HRMD将采用以影响为导向的报告，突出实现人力资源战略目标的进展并注重对国际电联职员产生的影响。

**参考文件**

• **C09/56-E** – 人力资源战略计划草案

• **C09/104-E** – 行政和管理常设委员会主席的报告

• **C09/121**-**E** – 第十次暨最后一次全体会议摘要记录

• **C09/25-E** – 人力资源管理三方小组的主席报告

• **SG/SGO/IA/15-16-17** – 内部审计报告

• **C18-40-E** – 外部审计报告

• **JIU/REP/2016/1** – 审查国际电信联盟（ITU）的管理和行政管理

• **C17/45-E** – 减支增效措施

• **C18/39-E** – 2018年联合检查组（JIU）的进展状态报告

• **C18/24-E** – 人力资源战略规划和第48号决议（2014年，釜山，修订版）的实施进展报告

• **A/72/682/Add.2** – 联合国行政和财务职能效率审查

• **A/RES/72/266** – 2017年12月24日联大通过的决议 – 转变联合国管理观念

• **A/72/492** – 转变联合国管理观念：确保为所有人带来更美好的未来

• **联合国大会（联大）第70/1号决议**

• **CEB/2017/1** –联合国系统领导框架

• **为实现更美好的世界打造健康的人员队伍，联合国系统心理健康和福祉战略**

• **A/Res/70/1** – 变革我们的世界，**2030年可持续发展议程**

• **秘书长变革管理团队的变革计划提案**（2011年12月，纽约）

附件2

2020-2023年人力资源战略规划[[9]](#footnote-9)

HRSP以国际电联人员战略的4大支柱（A栏）为基础，详细阐述具体活动（B栏），旨在通过人力资源职能支持实现国际电联战略规划的优先事项和目标。在高级别HRSP会议批准后，将进一步完善关键绩效指标，同时确定HRMD的作用和伙伴关系、时间安排（2020-2023年时限内），以确保适当的监督进程以及向理事会提交年度报告的进程（F栏）。

关键绩效指标是HRSP的一个重要组成部分。根据国际电联2020-2023年战略规划中反映的定义和标准，为每个项目和相关活动建立了组织关键绩效指标，其中“业绩指标是用以衡量实现输出成果或成果的标准。这些指标可以质化或量化”。这些关键绩效指标确定了HRMD定期报告的重点，并将在HRSP批准后通过具体目标得到进一步阐述。根据国际电联2020-2023年战略规划中的战略风险，单独构建了一个风险框架（见表尾）并与该HRSP相关联，在理事会2019年会议对高级别HRSP予以批准后亦将得到进一步阐述。

| A  支柱编号和内容 | | B  活动名称和具体活动（高级别） | C  组织关键绩效指标 | D  HRMD组织 单位和伙伴 | E  时间安排 | F  评估 监督 报告（状态） |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 支柱1 加强员工队伍的多样性和灵活性（使国际电联的员工队伍与国际电联的总体目标协调一致） | | | | | | |
| 1.1 | 适应性员工队伍 | 1. 定期按职业组（职业组通用分类/CCOG）和组织单位（局/总秘书处部）修订工作职能，以尽量减少工作重复或重叠 | 1. 定性分析、重新分类的职位和新创建的职位与职位总数之间的比率 |  |  |  |
|  |  | 2. 通过重新定义职等和职责（P6级）为技术专家设计一条职业道路 | 2. 为技术专家制定的职业方案（按部门分列的比例） |  |  |  |
|  |  | 3. 建立一个空缺管理系统，跟踪因离职、退休、借调/调任等原因空出的职位，亦参考继任规划、性别和地域目标 | 3. 将空缺管理系统纳入继任规划框架（内外部候选人填补空缺职位的比率） |  |  |  |
|  |  | 4. 为特殊和/或高级管理职位设计并实施强制性评估中心 | 4. 建立国际电联评估中心（有关设计的定性报告和有关实施的定量报告 – 即通过评估中心填补的高级职位百分比） |  |  |  |
| 1.2 | 国际电联战略优先事项与职员职能和职位的协调一致 | 修订目前的分类程序以确保职员职能与职位之间的战略协调一致并简化运作 | 修订程序（有关设计的定性报告和有关实施的定量报告，即经过分类的职位数量以及完成分类工作的平均时间（天）） |  |  |  |
| 1.3 | 平衡且多样化的员工队伍 | 1. 确保关于性别和地域代表性的员工队伍统计数据对招聘决定和流程予以支持 | 按工作地点、部门、职等列出的工作人员地域和性别比例（%）  按职业组列出的性别分配（%）  有关候选人如何获得空缺通知的统计数据  有关申请人人才库的定性报告（能力、性别、地域多样性） |  |  |  |
|  |  | 2. 设计和实施国际电联宣传战略以加强地域和性别代表性 |  |  |  |
|  |  | 3. 在其职权范围内向各区域代表处以及任职人数不足或无任职人员的成员国分发空缺通知（HRMD负责指导和跟踪分发工作） |  |  |  |
|  |  | 4. 使用专业网络、专业媒体或专门网站等更多分发渠道或采用社交媒体 |  |  |  |
|  |  | 5. 继续推进国际电联的性别平等战略，以便实施联合国秘书长于2017年9月启动的联合国全系统性别平等战略。在考虑到联合国秘书长的全系统性别平等战略的情况下并参照作为国际电联性别平等主要决议的第70号决议（2018年，迪拜，修订版），制定有关性别平等和将其纳入主要工作的人力资源行动计划 | 联合国系统性别平等和女性赋能行动计划（UN-SWAP）要求：该报告要求的“超出/满足/接近要求”之间的比率（指标8、12、14和15） |  |  |  |
|  |  | 6. 积极主动地与残疾人社区联系，并充分利用联合国残疾包容战略  参加国际电联残疾问题任务组以制定有关残疾人就业的政策框架 | 关于将残疾问题纳入各级政策以及有关设计的定性报告和关于落实的定量报告 |  |  |  |
| 1.4 | 平衡、强化、简化的招聘模式和缩短的招聘程序 | 1. 根据联合国和其他国际实体的最佳做法创建新的招聘模式，目的还在于加强、简化和缩短国际电联的招聘模式并整合创新的招聘解决方案和手段 | 经修订的招聘模式（定性分析和优势、劣势、机会和威胁 – SWOT）完成空缺招聘的平均时间（天）。发现并解决瓶颈 |  |  |  |
|  |  | 2. 设计和实施国际电联清晰阐述招聘步骤的招聘导则 | 已建立的指南（用于衡量随时间的变化的定性报告） |  |  |  |
|  |  | 3. 制定一套标准，更好地定义内部和外部招聘的基本理念 | 内外部空缺填补比率 |  |  |  |
|  |  | 4. 开发和实施内部强制性遴选小组培训 | 受到培训的小组成员比例 |  |  |  |
|  |  | 5. 确保《人事规则和人事条例》中规定的主要能力和遴选原则亦涵盖专家、顾问的招聘 | 按要求修订的专家/顾问招聘程序（用来衡量随时间的变化的定性报告） |  |  |  |
| 1.5 | 增强的国际电联雇主品牌 | 1. 重新设计宣传战略以吸引高素质的候选人，同时为实现多样性做出贡献 | 符合所需资格和能力的候选人人数增加 |  |  |  |
|  |  | 2. 增加与各国政府和机构开展的、有利于人才获取和保留以及人力资源品牌推广的伙伴关系活动 | 与大学建立伙伴关系的数量（关于各项举措的定性和定量报告，即通过伙伴关系、人才选拔等方式招聘的实习生数量） |  |  |  |
|  |  | 3. 修订国际电联实习框架，以便为实习生增加激励和职业机遇并提升国际电联的声誉 | 根据需要修订实习框架（用来衡量随时间的变化的定性报告和定量报告，即每年的实习生人数；得益于培训计划等的实习生比例） |  |  |  |
|  |  | 4. 设计和推广适当的青年才俊方案，通过培训、毕业计划等增加实习、初级专业人员（JPO）等机会 | 设计并启动了青年才俊方案（定性报告以衡量随时间的变化，定量报告，即JPO数量等） |  |  |  |
| 支柱2 调动雇员力量 | | | | | | |
| 2.1 | 职员绩效与国际电联总体目标的战略和执行统一 | 1. 继续落实新的PMDS政策和系统，确保国际电联职员参与并取得成功业绩 | 合规率  表现好和不好的职员数 |  |  |  |
|  |  | 2. 增加交流机会和能力评估举措以营造有效和谐的国际电联绩效管理和发展文化 | 每年有关PMDS的情况通报会、通信和PMDS培训数量，定性结果报告 |  |  |  |
|  |  | 3. 制定和落实新的管理不良绩效的政策以及奖励和表彰政策 | 制定了针对不良业绩的新政策（有关随时间的变化的定性报告和定量报告，例如每年制定的改进计划数量）  制定了新的奖励政策（随时间的变化的定性报告，定量报告，如奖项提名人数） |  |  |  |
|  |  | 4. 继续提供所需要的培训以提高职员正确应用政策和工具的能力 | 每年的举措数量和有关输出成果的定性报告 |  |  |  |
|  |  | 5. 确保国际电联牵头人力资源网络绩效管理和发展工作组的各项举措并为之做出贡献 | 提交人力资源网络工作组的文稿（定性：政策；定量：每年与会情况） |  |  |  |
| 2.2 | 有效、包容和有益的领导模式 | 在加强国际电联领导能力时，根据“新的联合国领导框架”，设计一个新的领导模式（更加横向、协作和负责任）。通过管理和领导学习计划加以推广。该框架主张，变革型领导需要将重点置于重新定义伙伴关系建设、战略和系统思维的方法。领导能力的发展以及实现变革的强烈愿望和领导能力极大地强化态度和行为的调整 | 每年参与管理和领导计划的人数（按工作地点、部门、职等和性别列出）  通过调查和国际电联投资回报（RoI）衡量的定性结果（正在设计中），包括满意的参与者百分比和通过满意的PMDS管理和领导能力衡量的行为变化 |  |  |  |
| 2.3 | 所需能力和技能的共同基础 | 1. 亦基于新的国际电联战略和运作规划（PP-18），设计和启动国际电联能力框架的支柱3（技术能力、行政规定（18/03） | 支柱3被纳入国际电联能力框架和PMDS；根据这些能力得到满意评估的职员百分比 |  |  |  |
|  |  | 2. 由各局/总秘书处各部进行能力和技能差距评估，亦作为增加流动（地域、职能和短期）的基础，成为在组织各单位和处室之间获得、加强和带来新能力和技能的手段 | 内部流动数量、短期转为长期的 数量 |  |  |  |
|  |  | 3. 根据需要设计和实施学习计划以填补空白 | 与所确定的需求和预算资源相关联的学习活动的定量和定性分析 |  |  |  |
| 2.4 | 学习和发展是确保国际电联职员朝着组织目标不断发展的重要手段 | 1. 修订国际电联学习和发展政策，其中包括新的领导框架（更具包容性、更加横向等），这些政策涉及工作分配 | 修订政策并通过学习目标（短期）纳入国际电联职员的绩效管理系统；符合政策的学习目标百分比；根据政策向HRMD提交的培训请求百分比 |  |  |  |
| 2. 对提供年度、中期和更长远的国际电联学习计划现有和所需要的资源进行能力评估（参见有关人员费用3%的第5号决定） | 有关两年期学习预算构成的学习资源业务案例定稿 |  |  |  |
| 3. 通过集中用于国际电联范围内在职培训的学习支出重新设计组织预算，亦将此作为确保（在总部和驻地办事处）公平分配机遇的手段 | HRMD中的集中学习预算；在职和组织学习计划之间的比率；驻地办事处得益于组织学习计划的参与者% |  |  |  |
|  |  | 4. 制定和实施国际电联职业发展框架，为管理人员和职员提供指导，同时向新招聘人员和未来申请者明确表明该组织具有哪些机遇以及应遵循的行政管理框架 | 制定了职业框架（有关随时间的变革的定性报告）和从这些信息（调查）中受益的管理人员和职员比例 |  |  |  |
|  |  | 5. 增加机构间职业发展举措以确保职员在联合国系统内的自我展示 | 每年的机构间学习举措数量（国际电联职员参与%） |  |  |  |
|  |  | 6. 设计并实施学习和职业发展道路，定义所需要的培训和学习，以便从一个职位走向另一个职位 – 国际电联的横向和纵向职业道路 | 设计完成学习和职业发展道路并将其纳入PMDS和LMS |  |  |  |
| 2.5 | 面向职员的情况介绍、上岗培训、指导 | 1. 启动新的国际电联入职和离职计划，包括：  a) 为新招聘职员开发并实施上岗学习计划  b) 编制各种上岗和入职文件，以方便国际电联新员工的过渡  c) 制定离职问卷并定期跟踪主要调查结果 | 每年举办的入职培训数量（新招聘职员的参与%）  与所有离职职员共享的离职问卷，分析的回复和制定的SWOT（优势、劣势、机会和威胁）/行动计划 |  |  |  |
|  |  | 2. 制定、推广和评估指导计划 | 成为辅导人员的职员数量以及被辅导的职员数量；满意度评估 |  |  |  |
| 2.6 | 组织奖励计划 | 1. 修改国际电联奖励计划以确保认可（日常工作）和奖励（杰出成就、个人和团体） | 修订奖励计划，每年奖励数量  制定了新的政策以衡量随时间变化 认可情况 |  |  |  |
| 2.7 | 继任规划 | 1. 设计和实施国际电联继任规划框架，将此作为预测业务需求和所需人力资源的手段，包括确定主要/关键角色（即敏感职位）、退休预测等。确定业务和人员编制需求，制定中长期人力资源战略、政策和计划。  继任规划将涵盖新的MAR（法定退休年龄）。将制定两个名单：延长至65岁退休的所有职员以及愿意提前退休的职员（根据他们的权利和秘书长的批准） | 继任规划框架整合至人力资源年度报告并在国际电联推广的继任计划框架；5-10年内离职的职员比例（按工作地点/部门/职等和职业组列出） |  |  |  |
|  |  | 2. 永久通过自愿离职计划，包括沟通计划 | 通过自愿离职计划离职的职员比例 |  |  |  |
| 2.8 | 设计变革管理并参与战略和规划 | 设计并推广一项变革管理行动计划以配合国际电联未来4年的“创新和变革”（新的战略和运作规划、新的办公楼项目等） | 建立了集中人力资源的行动计划（有关输出成果的定性和实施水平（占所有活动%）的定量报告） |  |  |  |
| 2.9 | 冲锋利用内外部流动性 | 1. 设计和实施国际电联流动框架  2. 设计和实施“短期流动政策”，作为框架的组成部分 | 设计并推广了流动框架以及有关短期工作的新政策；每年根据政策流动的职员数 |  |  |  |
| 2.10 | 进行有意义的绩效评估，使之转化为建设性的绩效管理 | 1. 继续通过培训和导则文件指导员工有效应用PMD政策和工具  2. 定期对PMDS结果进行分析并向职员和管理人员提供信息以支持国际电联职员就职业和学习机遇做出知情决策 | 举办的沟通和情况通报会议数量；各部门完成率（%）；按部门、职等完成的目标（%）；按小组（核心、职能、技术等）展示的能力 |  |  |  |
| 2.11 | 培育认可成就的文化 | 通过与管理人员进行的内部沟通、培训和有关职员认可和奖励重要性的情况通报会议提高内部能力 | 每年正式通信数量 |  |  |  |
| 2.12 | 在人才管理中整合变革管理 | 在国际电联范围内制定并推广一项战略，在现有和新的举措中整合变革管理（变革管理4年行动计划） | 制定了行动计划；所有举措中，职员认定有效的举措和管理做法数量（调查和投资回报） |  |  |  |
| 支柱3 争创一流的人力资源服务 | | | | | | |
| 3.1 | 精简的人力资源管理部 – 在全面和基于结果的人力资源模式基础上成为可信和靠得住的伙伴 | 1. 对行政支持服务的效率和有效性进行深入分析  2. 根据预先列出的轻重缓急清单，实施必要的措施，以便使数据存储和管理流程合理化，为取消任何手动输入投资于IT资源，同时增强薪酬支付功能 | 开展分析并根据确定的行动计划完成SWOT（每年完成的行动%） |  |  |  |
| 3.2 | 创新、合理和集成的ERP | 1. 评估人事档案数字化的成本效益和影响，以便确保业务连续性（即防止意外事件可能导致基础数据丢失）并允许人事档案与数据处理系统应用程序和产品人力资源直接对接（SAP）。数字化过程不仅可以带来人力资源职能的自动化，还将为员工队伍分析、人才管理带来更加战略的信息使用。因此：  a) 制定和实施新的招聘管理系统（RMS）  b) 制定和实施新的学习管理系统（LMS）  c) 更新目前的人力资源信息技术和信息管理战略，将信息管理的所有方面涵盖在内（电子存档项目），以便为提高工作效率和实现无纸化提供一系列新功能 | 已确立的有关各领域（行政管理、招聘和开发）人力资源数字化的业务案例  通过设计和实施电子存档、RMS和LMS项目定性和定量衡量简化程度和有效性 |  |  |  |
| 3.3 | 有效利用人力资源数据和分析 | 将人力资源年度报告作为一份战略文件，为治理和行政政策框架提供决策信息 | 人力资源年度报告中的叙述与前一年理事会的建议相互吻合，同时人力资源年度报告中的统计数据与HRSP的组织KPI协调一致 |  |  |  |
| 3.4 | 加强组织层面的内部沟通文化 | 重新定义人力资源内部沟通服务，以确保获取组织事件、项目等信息及其对国际电联职员的影响  通过新工具（如人力资源手册）、有关福利、待遇以及责任和义务的情况通报会议等加强内部沟通 | 已实施的人力资源手册%；更新的政策和机构文件在总数中的比例  有关衡量随时间的变化的定性报告 |  |  |  |
| 3.5 | 审查和更新人力资源和行政管理框架 | 1. 开发和推出新的电子人力资源手册，方便获取国际电联人力资源和行政框架信息，包括合同框架（正式和非正式员工） |  |  |  |
| 3.6 | 能力建设和各局/总秘书处各部能力的提高  遵循明确的规则和程序，提供基于规范、精简和全面的人力资源服务  在平等和公平的基础上，对国际电联全体职员适用人事规则和条例 | 1. 启动和促进电子人力资源手册在信息获取中的一致性使用并了解程序  2. 同样，在电子人力资源手册的背景和范畴内，确保酌情对人力资源政策、规则和条例分阶段进行必要的更新（2-4年计划） |  |  |  |
| 支柱4 有利的工作环境 | | | | | | |
| 4.1 | 健康的工作场所 | 1. 设计和实施国际电联有关职业健康、福祉和安全的政策 | 建立健康和福祉委员会  颁布新的政策和程序 |  |  |  |
|  |  | 2. 设计和启动预防和护理计划（职业健康、福祉和安全） | 评估所采取的预防行动的数量和有效性 |  |  |  |
|  |  | 3. 加强医疗服务 | 全面运行的医疗服务 |  |  |  |
|  |  | 4. 审查短期和长期病假，以便调整预防和护理计划 | 定性和定量输出成果报告 |  |  |  |
| 4.2 | 相互尊重和遵守道德的工作场所 | 1. 审议骚扰和权力滥用政策  2. 报告和提供关于性剥削和性虐待以及工作场所性骚扰方面进展的最新情况（零容忍政策）  3. 建立一个有效的道德规范办公室并做到服务到位 | 审查了政策以及用来衡量随时间的变化的定性和定量报告（即建立非正式和正式程序、报告的案件数量和处理的案件数量、做出的决定和采取的纠正措施） |  |  |  |
| 4.3 | 包容性工作环境 | 促进社交活动和平等参与国际电联的所有活动 | 每年举行的会议和活动数量以及有关输出成果和职员参与情况的定性报告 |  |  |  |
| 4.4 | 通过灵活的工作安排实现平衡工作生活的健康工作环境 | 1. 确保国际电联家庭政策与当代家庭状况保持一致 | 审议并统一了现有国际电联政策 |  |  |  |
|  |  | 2. 修订关于灵活的工作安排和远程工作的政策，并制定和实施指南，以统一对国际电联现有政策的理解和使用并陪伴国际电联职员参与变革管理进程（新办公楼项目） | 审议了政策并制定了指南（有关随时间变化的做法的定性报告）  有关安排使用和满意度评估的统计数据 |  |  |  |
|  |  | 3. 推广支持和鼓励职员实现合理的工作生活平衡的举措 | 每年采取的举措数量 |  |  |  |
| 4.5 | 支持性工作场所 | 确定管理人员的行为守则（特别是对其职员的行为操守） | 制定了行为守则（有关随时间变化的定性报告以及有关不良行为的定量报告）  为评估合规性开发工具 |  |  |  |
| 4.6 | 人员决策更贴近职员 | 审查人力资源流程中的权利分配和问责框架（绩效管理等）以确保必要的有效性和公平性 | 通过业务案例并与MCG合作审查权利分配框架（有关随时间的变化的定性报告） |  |  |  |
| 4.7 | 基于结果和证据的问责文化 | 1. 定期进行主题驱动和目标人群驱动的调查，将其作为解决具体人力资源和组织问题（如学习、管理培训、性骚扰等）的基础  2. 根据SWOT分析和基准设计调查并根据结果制定适当的行动方案 | 举办的调查和结果报告数量以及行动计划的实施 |  |  |  |
| 4.8 | 对话和理解的文化 | 1. 审议非正式冲突解决程序 | 审议程序并审查协议（有关随时间发生的变化的定性报告） |  |  |  |
|  |  | 2. 重新审视投诉支持和咨询协定 |  |  |  |
|  |  | 3. 牵头深入分析将目前的调节职能扩大到监督员职能的可能性 | 建立了监督员业务案例并做出决定 |  |  |  |
|  |  | 4. 提高职员对现有机制的认识 | 每年采取的举措数量，包括情况通报会议和通信  有关结果的定性分析（调查、现有机制的报告） |  |  |  |
| 4.9 | 支持创新的文化 | 1. 确保变革管理行动计划包括职员的发展和参与举措并定期报告结果  2. 促进国际电联范围内和部门间举措 | 设计并启动了变革管理行动计划（有关设计的定性报告和有关实施的定量报告） |  |  |  |
| 4.10 | 确保所有员工都有足够的渠道举报不当行为或不法行为，积极保护举报人并处理报复案件 | 审查现有的行政和法律框架以加强对不当行为、报复等的管理 | 审议现有确定的程序以及报告的衡量随时间变化的案例总数（定性和定量） |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4.11 | 确保有足够的护理责任，修订和制定规则为因执行公务造成的伤害、疾病、残疾或死亡提供足够的赔偿；并管理健康状况恶化（包括精神健康）、家庭困难或其他不稳定状况、任何骚扰或不利工作条件的案件 | 1. 根据联合国系统战略制定和实施国际电联的护理责任战略，其中包括精神健康战略 | 制定了护理责任和精神健康战略（有关晋升、预防和认识的定性报告以及有关病假情况管理和结果的定量报告） |  |  |  |
|  |  | 2. 重新审查用于残疾职员的服务和设施（设施管理） | 有关现有和新的用来衡量随时间的变化的定性和定量报告 |  |  |  |
| 4.12 | 确保在整个招聘、保留或评估各过程中以及在更广泛的国际电联范围内不存在任何偏见 | 1. 增加HRMD与作为人力资源服务客户的管理人员和职员之间的对话以确保以一致的方式应用规则和程序 | 每年处理的人员申请数量（在客户提交的所有人员申请中的比例） |  |  |  |
|  |  | 2. 与管理人员和职员合作，确保在招聘、绩效管理等方面遵循基于证据的决策程序，同时参考机构的分析数据（如人力资源年度报告） | 就应用规则和程序为用户举办的情况通报会议和发出的信函以及有关主要输出成果的定性报告 |  |  |  |
|  |  | 3. 对国际电联整套报酬办法与联合国系统的一致性和统一性进行分析，目的在于优化组织做法、预算和资源 | 经修订的整合至ERP的ICSC整套薪酬办法以及一致性的适用（定性报告） |  |  |  |

# 国际电联2020-2023年战略规划的战略风险

# （来自第71号决议（2018年，迪拜，修订版）附件1 – 国际电联2020-2023年 战略规划

表2：战略风险和缓解战略

| **风险** | **缓解战略** |
| --- | --- |
| **1 确定相关性和能力，以明确表明附加值**  – 组织内部重复工作和不一致性的风险，影响我们充分表明附加值的能力  – 体现了与其他相关组织和机构的工作冲突、前后脱节和竞争的风险，以及误解国际电联职责范围、使命和作用的风险 | – 风险规避：明确无误规定**国际电联**每一机构的**职责**和**作用**；  – 风险限制：**改善合作框架**；  – 风险规避：确定并重点开展具有独特附加值的活动；  – 风险转移：建立**长期伙伴关系**；  – 风险限制：制定适当和连贯一致的**沟通战略**（**内部**和**外部**）。 |
| **2 过于分散**  – 体现了冲淡使命并忽视机构核心职责的风险 | – 风险规避：通过确定优先工作，**重点关注并增强**国际电联的**优势**；  – 风险限制：确保国际电联活动的**一致性/避免各自为政**。 |
| **3 不能在提供高质量实际成果的同时足够迅速地应对新生需求和创新**  – 应对不力，导致成员和其他利益攸关方离心倾向的风险  – 落后的风险  – 工作成果质量下降的风险 | – 风险规避：**做出未来规划**，同时保持组织的**灵敏性、反应能力**和**创新能力**，侧重于国际电联的宗旨；  – 风险限制：确定、促进并支持符合**组织**宗旨的**文化**；  – 风险转移：积极**与其他利益攸关方联络合作**。 |
| **4 有关信任和信心的关切**  – 成员和利益攸关方不断增长的有关信任的风险  – 成员内部不断增长的有关信心的风险 | – 风险规避：**通过并实施共同价值观** – 所有行动都由得到通过的价值观指引；  – 风险限制：**与成员**和其他利益攸关方**一道工作，改进沟通并提高透明度，致力于遵守价值观，促进战略举措的拥有权；确保遵循核心使命和总体目标以及组织程序**。 |
| **5 内部结构、手段、方法和进程不完善**  – 结构、方法和手段正在变得不够完善的风险，已经不再有效 | – 风险限制：优化内部结构、**改善手段、方法**和**进程**；  – 风险转移：启动**质量控制**进程；  – 风险限制：改善**内部**和**外部沟通**。 |
| **6 资金不足**  – 会费和收入来源减少的风险 | – 风险限制：确定并寻求**新的市场**和**参与方**，**确定核心活动的轻重缓急**；  – 风险限制：确保**有效的财务规划；**  – 风险限制：**动员**成员的**战略；**  – 风险转移：提高**国际电联活动的相关性。** |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 理事会第1299号决议（2008年）责成秘书长与国际电联职工委员会合作制定全面的人力资源战略规划。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 联合国大会第72/266 B号决议 –“联合国管理格局的变更：为改进有效性并加强问责制实施新的管理架构”。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 第48号决议（2018年，迪拜，修订版）。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 人力资源战略计划草案作为C09/56号文件提交给理事会2009年会议。有关人力资源管理的三方磋商小组提出建议（参见C09/25号文件）。行政和管理常设委员会提出一些意见并建议改进该战略（参见C09/104号文件第17段）。全体会议批准了常设委员会有关制定2015-2018年人力资源战略规划的建议（参见C09/121号文件第3.23段）。2015-2018年人力资源战略规划文件基于以下价值观阐述了指导人力资源服务的一系列原则：政策、程序和做法透明；以能力为基础；以业绩为导向；维护职员尊严和私密等权利。同一文件指出在认识到预算限制的情况下，国际电联的人力资源战略应强调持续保持一支训练有素、地域平等且性别平衡的员工队伍的重要性。 [↑](#footnote-ref-4)
5. 参见JIU/REP/2016/1号文件。 [↑](#footnote-ref-5)
6. 参见ICSC人力资源管理框架（<http://commonsystem.org/hrframework/>）。 [↑](#footnote-ref-6)
7. 与电信发展局的磋商进程包含区域代表处。 [↑](#footnote-ref-7)
8. 第A/72/492号决议：变革联合国的管理格局：为所有人带来更美好的未来。 [↑](#footnote-ref-8)
9. HRMD各科室和职员工作计划将来自HRSP，以便确保实现有效的HRM问责框架。 [↑](#footnote-ref-9)