



经修订的人力资源战略

1. 在世卫组织管理改革的背景下，制定了一个全组织的人力资源战略，它包括一个战略人力计划和职业发展的模型，使世卫组织能够依靠一支灵活、可流动、高绩效、训练有素并随时可迎接新挑战的人力队伍。秘书处目前的人力资源策略涵盖了 2010-2015 年，是在世卫组织改革规划开始之前制定。修订后的人力资源战略¹作为世卫组织管理改革的一部分，对本组织在人力资源上的挑战作出了回应。

结构

2. 可以把修订后的人力资源战略想象成一种织物，由两组织线组成。一组，即下文介绍的三大支柱（吸引人才；留住人才——职业管理；有利的工作环境）呈纵向，另一组代表四个交叉原则（性别平衡、多样性、合作和问责），与三大支柱相互交织，且是它的完整组成部分。

支柱 1. 吸引人才

3. 通过采用在全组织统一做法的标准业务程序，将使选拔程序得到简化、精简并更加快捷。选拔专业及以上职类国际工作人员的目标时间已经削减到 15 周，也就是说，从公布空缺通知到决定人选一共只有不到四个月的时间。此外，将为职位选拔建立经过资格预审的候选人全球名册，以便加速岗位的填充。

4. 随着不再签订连续任用合同，定期任用将成为新招募的工作人员的主要合同类型。已经进行了相关修订，以允许本组织为满足规划要求，并在有资金的条件下，在当前的五年期之后以定期任用方式雇用工作人员。此外，将以符合成本效益的方式使用临时任用合同。

¹ http://www.who.int/about/who_reform/ebpbac-hr-strategy.pdf（2013 年 12 月 20 日浏览）。

5. 不仅如此，人们在改革专题讨论中强调指出，世卫组织有必要以更高效的方式利用非工作人员合同。在了解非工作人员的地位、权利和义务不同于国际公务员的基础上，本组织将针对有明确定义的非工作人员活动做出其它聘用规定，整个世卫组织将持续予以使用。

支柱 2. 留住人才：职业管理

6. 为了保持在全球卫生领域的相关性和竞争力，世卫组织必须不仅在最初的招聘阶段寻找人才，还要留住和发展优秀的工作人员，特别是那些连续任用的工作人员。有必要建立一个职业管理模式，以确保本组织各级工作人员都具备世卫组织短期和长期计划所需的技能、知识和经验，并确保他们能积极地学习和接受新的挑战。预期由工作人员主导对其自身职业的管理，由本组织提供支持。职业管理有四个主要组成部分：人力计划、绩效管理、职业发展和流动性。

7. 人力计划将通过技能总库、人员配置空缺分析和继任计划来实现。总库旨在查对关于全组织可用的技能和经验方面的信息，并作为用于人员配置、职业发展和吸引新人才的有效计划工具。

8. 绩效管理是管理人员与其工作人员之间就过往业绩和未来发展所进行的持续对话。它旨在培养一种提倡信任、透明、合作和问责的文化，个人对自身的业绩负责，因自身的成绩得到认可，并获得指导以实现自身的潜力。应对参差不齐的工作表现对所有政府间组织都是一项挑战。除对业绩优秀人员的认可和奖励之外，还将开发一个管理业绩欠佳工作人员的工具包。

9. 将制定并实施学习和工作人员发展框架，该框架有三个目标：对工作人员进行装备，使之在其职能上做出优秀业绩；为其职业发展提供支持；以及帮助培养一种工作环境，提倡尊重、合作和力求上进的文化。

10. 流动性是职业管理的核心要素，因为它为新的经验和不同地点的学习提供了机会。拥有具备多种经验和经历的工作人员，可以使本组织以及工作人员更为丰富多彩。它有助于树立一种整体形象，建立“同一个世卫组织”。相关政策的制定将针对不同的流动形式：地域、职能、一般事务工作人员和国家专业官员向国际专业职级的流动，以及世卫组织之外的流动。

支柱 3. 有利的工作环境

11. 为创造有利的工作环境，使修订后的人力资源战略得以顺利实施，需要建立一种提倡合作、尊重和力求上进的文化。有三个主要方面需要考虑：提倡尊重和道德的工作环境、经过加强的司法行政管理和现代化的工作人员管理。最后一个方面还包括通过新的管理层发展规划予以加强的管理能力；通过为家庭提供便利的政策（包括弹性工作时间和远程办公安排）注重工作生活的健康平衡；以及与职工代表的伙伴关系。

实施

12. 人力资源战略的实施是三组人员的共同责任：人力资源领域工作人员（全球层面：人力资源管理司和全球服务中心；各部门和各区域办事处；各国家办事处）、管理层和工作人员。

13. 修订后的战略有几个内在风险。它们包括：缺乏支持实施不同人力资源举措的资源（例如，创建和维护技能总库所需的资金）；当前的系统和工具存在不足；缺乏人力资源战略实施方面全部有利因素的充分参与；工作重点不断变化；以及需要对期望进行管理。

14. 在任何一个组织，人力资源工作都是一项长期的工作，尤其是当其工作目标是为带来根本性的文化变革，特别是职业管理和流动性领域的文化变革，更是如此。培养应对本组织新工作重点所需的技能和能力需要时间。

15. 由于本组织的工作重点发生了变化，其人员配置需求也将因此而改变。例如，只有当本组织有对其工作和需求 5 至 10 年的愿景，并且明确了这些工作重点所需的人员配置要求时，继任计划才能有效发挥作用。

16. 除了其它因素，人力资源战略的实施还依赖于联合国共同制度和世卫组织的筹资模式。联合国共同制度正在进行关于变更现职工作人员法定退休年龄的讨论和整套报酬制度（薪酬和福利）的改革，其结果可能对人力资源战略产生重大影响。修订后的战略所建议的举措还高度依赖于一个允许可预期资金、并允许对世卫组织人力资源进行全球整体管理的筹资模式。

17. 建议人力资源战略分阶段实施：(1)设计和构建，2013-2015 年；以及(2)全面实施——操作和审查，2016-2020 年。

执行委员会的行动

18. 请执委会注意本报告。

= = =