



人力资源：最新情况

引言

1. 为确保与世卫组织的改革计划保持一致，本组织修订了人力资源战略¹。执行委员会在2014年1月第134届会议上审议了这项战略²。该项战略的三大支柱是：吸引人才；留住人才（职业管理）；创造有利的工作环境。这三大支柱的四项交叉原则是：性别平衡、多样性、合作和问责。
2. 本文件通报人力资源战略的实施进展情况，并阐述2015年预期可交付成果。将在提交第六十八届世界卫生大会的一份报告中提供2014年全年人力数据。目前可在世卫组织网站上查阅2014年1月1日至7月31日期间的数据³。

吸引人才

寻觅和招聘人才

3. 自2014年3月以来，总部和各区域办事处实行了统一的专业及以上职类国际招聘职位甄选程序。将在实行这一程序的第一年结束时评估这一程序，以确定全组织是否在15周规定期限内完成65%的甄选工作。将在2015年期间实行全组织当地职位（即一般事务和国家专业官员职类）统一甄选程序。
4. 为努力吸引更多的合格候选人并改善性别平衡和地域多样性，目前每周向所有常驻日内瓦代表团通报整个世卫组织国际招聘全职职员职位空缺的详细情况。在实行这一做法10个月后进行的评估结果显示，那些答复评估调查的常驻团发现，实行这一办法后，申请世卫组织职位的本国国民人数有所增加，因此它们要求继续实行这项举措。

¹ 见http://www.who.int/about/who_reform/ebpbac-hr-strategy.pdf?ua=1（检索日期：2014年12月3日）。

² 见文件EB134/2014/REC/2，第十一次会议的摘要记录，第3节。

³ 见世卫组织网站（<http://www.who.int>）中“关于世卫组织”以及“资源和计划”栏目的内容。

5. 在建立甄选小组和绩效管理领域实行了交叉原则，以便管理人员能够评估在其负责领域内实现性别平衡情况。此外，根据自 2014 年以来采用的“问责契约”，各位助理总干事将评估其主管部门内专业及以上职类妇女占比以及无任何职员或任职人数不足的会员国的国民入职情况。

6. 过去 10 年来，专业及以上职类女性人数稳步增加，已从 639 人增至 826 人。截至 2014 年 7 月 31 日，在 1993 名专业及以上职类中，826 人(41.4%)为女性，1167 人(58.6%)为男性。这表明自 2013 年 12 月以来，在性别平等方面取得了进一步进展。2013 年 12 月时，在这些职类中，40.8%的职员为女性，59.2%的职员为男性。但仍需作出进一步努力。本组织承诺，根据 2016-2017 年规划预算方案中所列的人力资源相关指标，将在替补退休人员时注意改善性别平衡和地域代表性。

7. 实行了世卫组织办事处负责人候选职位新的评估程序，世卫组织高级职员、世卫组织办事处退休的负责人以及从世卫组织或联合国系统其它组织离职的极为熟悉世卫组织工作、组织文化、国家现状和环境的高级管理人员参与了评估工作。

合同方式

8. 执行委员会在 2013 年 1 月第 132 届会议上决定¹，2013 年 2 月 1 日之后聘用的定期任用职员将不再能获得连续任用合同，在 2013 年 2 月 1 日时 5 年连续定期任用合同尚未期满的在职职员仍有资格获得连续任用合同，但必须符合一套更严格的资格标准。世卫组织将自 2018 年 12 月 31 日起不再给予连续任用合同。

9. 对临时职员的旅行及相关待遇作出调整，减少了在按规定暂停服务后重返世卫组织临时工作的人员的多次付费。

10. 截至 2014 年 7 月 31 日，世卫组织共有 7166 名职员，其中 6229 人为长期任用职员²，937 人为短期任用职员。长期职员中，1993 人(32.0%)属于专业及以上职类，910 人(14.6%)属于国家专业官员职类，3326 人(53.4%)属于一般事务职类。与截至 2013 年 12 月 31 日时报告的职员配备人数相比，长期任用职员总数减少了 223 名(3.6%)³。2014 年 7 月 31 日时共有 937 名短期任用职员，比 2013 年 12 月 31 日时报告的配备人数增加了 93

¹ 载于 EB132.R10 号决议。

² 这一数字包括由世卫组织主持的特别规划与合作安排下的职员，但不包括泛美卫生组织的职员、国际癌症研究机构或由世卫组织管理的任何机构的职员。

³ 文件 A66/36。

人，即增加了 9.9%。短期职员占职员总数的 13.1%。2014 年 1 月 1 日至 7 月 31 日期间，职员和其它人事费用为 4.7 亿美元，占本组织 11.99 亿美元总支出的 39%。

11. 正在审查非职员合同（开展工作协议¹、顾问²和特殊服务协议³）的使用情况，以确保全组织统一妥善使用这类合同。另外，正探索聘用其他编外人员的可能性，例如世卫组织可与联合国自愿人员组织秘书处签署一项总协定，确保全组织统一接触和使用自愿人员。按合同类型统计，非职员合同数目为：开展工作协议 2937 份；顾问 1104 份；特殊服务协议 3005 份。

12. 2014 年 1 月 1 日至 7 月 31 日，非职员合同服务费用为近 6300 万美元，占本组织总支出的 5%。

留住人才

制定人力计划并根据本组织不断变化的需求调整职员配置结构

13. 全组织 2014-2015 年退休人员继任计划工作已于 2014 年 7 月完成。在世卫组织 2014-2015 年期间职员到法定离职年龄后腾出的 200 个职位中，10.5%的职位将撤销⁴。目前尚未就本两年期 13%的空缺职位作出决定。至于其余的空缺职位，51%的职位将在修改职权范围后公布，这为根据世卫组织不断变化的重点调整职员配置结构提供了极佳机会。但如果国际公务员制度委员会提出的将在职工作人员法定退休年龄延至 65 岁（现在已对 2014 年 1 月 1 日之后加入的任何新职员适用这一规定）的建议获得联合国大会批准，本组织的计划能力可能会受到影响⁵。

14. 为简化和改进遴选程序，确保全组织实行统一做法，并支持下文所述的全球流动性方案，正公布通用职务说明，包括对世卫组织各办事处负责人实行这一做法（已修订了其职务要求）。

¹ 开展工作协议用于与个人或公司签订合同，由其提供服务或制作特定产品。无论如何，此人的薪酬按一笔固定金额或最高金额支付；通常不在世卫组织的办公地点工作；工作中不需要获得世卫组织的密切技术指导；不用为世卫组织的工作出差旅行（为了递交工作成果或与世卫组织职员讨论工作上的问题，偶尔前往世卫组织办公地点不在此列）。开展工作协议的期限自一天始，长短不限。

² 顾问应为某一特定领域公认的权威人士或专家，按技术咨询者或顾问身份聘用，通常能为本组织带来独特的专业知识。这类合同不应与职员的工作重叠。顾问合同期限从一天至两年不等。

³ 特殊服务协议是本组织与东道国国民或居民之间签订的合同，目的是就一项具体的国家项目或活动使用该国或居民的服务，任用期限可长可短。特殊服务协议期限一般为 12 个月。

⁴ 但泛美卫生组织的职员除外，这些职员的任职条件由泛美卫生局的《职员细则》和《人事条例》确定。

⁵ 见文件 EB136/46，国际公务员制度委员会的报告。

15. 在应对埃博拉危机工作中，世卫组织根据其优先事项调整职员结构的能力发挥了重要作用。除了招募外部人才外，世卫组织为支持应对工作调派了许多内部职员。截至 2014 年 11 月，总共调遣了 250 多名职员（其中近 80 人来自总部，130 人来自非洲区域办事处，40 人来自其它区域）赴受影响国家工作，工作时间从两周至 3 个月不等。此外，约有 250 名职员在其所在工作地点承担了新的职能，以加强应对工作或兼管那些赴受影响国家的同事原先的工作。

全球消灭脊灰行动

16. 规划、预算和行政委员会在其提交第六十七届世界卫生大会的报告¹中，对介绍全球消灭脊灰行动的人力资源最新情况表示欢迎，并要求秘书处仔细审议最终消灭脊灰后可能给本组织其它领域带来的影响。

17. 2013 年 7 月至 10 月期间对脊灰人力资源进行研究后提出的各项建议的落实进展现况如下：

- 2014 年期间，向受影响区域传达了脊灰专项资金供资职员相关管理方法规范化原则，目前正实施具体措施。除了管理层或高度专业化职位外，所有新任用合同一律为临时合同，另外，正针对当前脊灰流行病风险审查脊灰项目供资的人力资源部署情况。
- 已拟订并正在确定根据有关国家的脊灰状态建立的长期资源规划框架。在此框架下的制定计划工作将在 2014 年底之前启动，预计于 2015 年中完成。
- 将在制定脊灰遗产计划的过程中，探索将脊灰项目供资的资源转用于其它领域的备选方案。在此方面，全球消灭脊灰行动仅负责妥善管理由脊灰项目供资的资源，不能保障目前依赖由脊灰项目提供资源的其它卫生行动今后的能力。
- 正设置由脊灰专项资金供资的人力资源的一项新的专用离职基金。初步从世卫组织现有资金中划拨 1500 万美元，一旦基金成立，这笔资金即转至该基金。2015 年中至 2019 年底期间对由脊灰项目供资的人力资源收费累计额预计可达 1500 万美元。将在 2015 年中完成上述计划制定工作之后审查和评估所需总额。

¹ 文件 A67/60。

绩效管理

18. 建立新的绩效管理和发展框架的目的是加强管理层与职员之间的对话文化，使职员能够达到最高绩效水平。该框架有两项配套新政策，一是表彰和奖励卓越的工作表现，二是管控表现欠佳问题。为支持这一新框架，提出了对《职员细则》的一些修订案¹。已推出奖励和表彰政策，包括直接公开表彰出色职员，每年可颁发三个全球奖项和 11 个总部和区域奖项。处理表现不佳问题的政策明确指导主管们如何采取措施处理不良工作表现问题，并提供了实际措施工具箱和核对表。重点是用好一年试用期，使本组织能够确保职员适应新的工作环境并达到道德和绩效标准。结果，在 2014 年期间，延长试用期和在试用期到期后未能延续合同的人数已有所增加。

19. 为了将绩效评估与后果挂钩，重新设计了年度职员绩效考核表（称为绩效管理和发展系统，缩写为 PMDS），其重点是制定基于结果的工作计划和确定绩效衡量指标（包括管理人员的性别和地域平衡指标）。绩效管理和发展框架及其两项配套政策将于 2015 年初生效。将于 2015 年在总部推出经修订的 PMDS 表格（称为 ePMDS+），2016 年在各区域推广。

职业发展

20. 2014 年 8 月推出的 2014-2020 年全组织范围学习和发展框架是实行职业发展程序的第一步，表明本组织致力于培养职员的学习和发展文化，以继续保持世卫组织作为知识型组织的定位。这一框架的三项目标是：

- 使职员履行职能达到优良水平；
- 支持职员发展、职业道路和学习通道；
- 促进有助于培育尊重、协作、创新、卓越文化的工作环境。

21. 在实际操作层面，为协助落实全组织范围学习和发展框架，实行了管理发展规划。最初在总部向 60 多名管理人员提供了这项规划。管理发展规划的学习通道包括改善人力资源以及世卫组织管理人员的规划管理技能。正对此项规划进行评估，以提高区域和国家级管理人员的能力和内部控制水平。

¹ 见文件 EB136/47，《人事条例》和《职员细则》修订款。

22. 2014年10月在总部实行了职员入职新培训课程，确保新职员能够立即协作、发挥作用和交付成果，并对自己的行为 and 决定负责。将于2015年扩展到各区域。

23. 为提高国家级的工作绩效，正在区域和国家办事处实行全球学习和管理系统（iLearn），这一系统预计将于2014年底投入全面运作。iLearn总共提供60多个电子学习课程，如预算和金融、通信、人力资源、公共卫生和在世卫组织工作等课程。

24. 正在开发世卫组织全球能力模式增强版，就招聘、绩效管理和职业发展领域的预期行为标准向职员和管理人员提供指导。新模式将取代已实行了10年的现有模式，在每项能力下确定了四个进展水平。新的能力模式预计将于2015年投入使用。这一模式以及职业规划图和学习通道是“增强职业选择”计划的三个组成部分。今后，职员可以利用这类工具确定其移至另一级或承担另一职能所需获得的技术和能力。在有资金的情况下，应向职员提供在其它区域短期轮换或从事各类实地工作的发展机会。这将增强全组织职员的流动性。

流动性

25. 流动性框架确定了世卫组织职员流动性概念，并规定了全组织应实行的核心原则。将在针对各种形式的流动制定的各项政策中作出进一步详细说明。职业生涯管理战略以及运作良好并充分纳入人力计划程序的流动性规划能够确保在适当时间和适当地点提供技术和能力。所有职员在世卫组织长期服务期间都需准备流动和承接各种任务，以加强其专业技能，并增强其职业前景。本组织鼓励当地招聘的职员在其所在工作地点从事不同的任务（即职能流动性）和申请合格的国际职位，而国际招聘的专业人员则需具备职能和地域流动性。

26. 所提出的地域流动性政策适用于全组织专业及以上职类大多数职员¹。它参照了西太平洋区域办事处实行的流动性政策，该区域办事处的流动性政策被视为世卫组织的最佳做法²。地域流动性政策为全球流动性管理计划奠定了基础，有助于在各区域之间以及在区域和总部之间相互借鉴和双向流动。全球计划的主要特点是：对轮换和非轮换的国际职位予以区分；确定标准任务期限（根据工作地点的艰苦程度而定），职员在轮换期满后必须流动；每年开展安置轮换工作，从必须轮换或表示对轮换职位有兴趣的职员名单中安置职员流向预期下一年腾出的空缺职位。所安置的职位涉及横向流动，而晋升

¹ 但泛美卫生组织的职员除外，这些职员的任职条件由泛美卫生局的《职员细则》和《人事条例》确定。

² Posta I., Zahran M.M.“世界卫生组织管理、行政和权力下放工作的审查”，第一部分。纽约：联合国系统联合检查组；2012年（文件JIU/REP/2012/6，附件，第93-97段，见文件EB132/5，Add.6，附件）。

则需通过专门申请和竞争程序。地域流动性是填补这类专门空缺职位的一项资格标准，用以奖励在不同工作地点和在本组织各层级拥有工作经验的职员。

27. 能否实行所提出的地域流动性政策取决于以下条件：《人事条例》和《职员细则》修订款获得批准¹；设计一项治理制度，使区域和总部代表能够以透明方式参与每年安置流动职位决定；制定非轮换职位名单；提供职员支持措施，并设计一项实施计划，包括列明在职人员过渡措施和明确通报情况。这项政策预计将于 2015 年底实行，将于 2016 年公布职员可以自愿申请的首批汇总职位。然后，将根据在最初实施两三年后获得的经验，并在不损害过渡措施和可能豁免的情况下，要求那些目前轮换任期已超出标准期限的职员继续流动。

28. 实施所提出的地域流动性政策最终将带来两项显著好处：在本组织三个层级获得各种专业经验以及在国家级加强对会员国的支持力度后，将增强职员绩效、能力和工作效率；世卫组织职员配置结构将与不断演变的重点和筹资能力更为一致。在实施几年后，将评估该项政策。

创造有利的工作环境

提供符合道德的环境

29. 世卫组织职员对会员国交给本组织的任务、资源和资金负责。因此，所有职员均应达到所期望的最高行为、能力和绩效标准。在全组织分发了一份情况说明，详述了近期不当行为案例并说明了处理措施。将每年提供这类信息。根据不当行为的性质和严重程度采取了相应惩处措施。为扩大惩处措施的范围和确保相称性，本组织提出了《职员细则》修订款¹。

现代化的员工管理

30. 世卫组织现代化的员工管理涉及多项内容，其中包括：通过实行新的管理发展规划，增强管理能力；注重通过便利家庭的政策保持工作与生活之间的良好平衡（包括实行弹性工时制和远程办公安排等）；与职工代表建立伙伴关系。在确定和批准远程办公政策之前，作为一项临时措施，职员可以偶尔远程办公。正在总部开展广泛和详细的入职和离职调查。将要求新职员在入职六个月内填写入职调查表。

¹ 见文件 EB136/47，《人事条例》和《职员细则》修订款。

31. 修订了职业卫生和安全委员会的职权范围，以便使其成为与职工代表积极协商如何预防和解决职业卫生和安全问题的平台，向管理层和职员解释卫生与安全事项，并监测职员幸福感，以促进创造有益健康和安全的工作环境。

司法

32. 世卫组织长期以来实行了正式和非正式机制处理与就业相关的纠纷。但它现已认识到，应更加重视在本组织各级预防纠纷。管理层和职工协会为此联合委托一个外部专家小组负责分析世卫组织内部司法系统的适当性、效率、效力和独立性，提出改进建议，并重申内部司法的重大价值和原则。在 2014 年 7 月至 10 月期间进行了审查，并与管理人员、职员（包括使用内部司法程序的人）以及在区域和总部参与内部司法系统的所有人进行了磋商。

33. 在提交总干事的各项建议中，强调应预防纠纷，并共同负责维护相互尊重的工作场所。建议内容包括：提供关于如何管理冲突的培训，支持调解，并加强监察员的作用。还建议正式采用行政审查程序，协助职员和管理层解决有争议的问题。将在适当时向执委会提交《职员细则》修订案，其中将提出重大建议和简化程序。

实施和绩效指标

分阶段实施

34. 人力资源战略分两个阶段实施：第一阶段（设计和制定阶段）于 2013-2015 年实施，目前正在实施中；第二阶段（实施、监测和评价阶段）将于 2016-2020 年开展。在第一阶段实行了一些政策，以启动人力资源战略，并逐步提高本组织的灵活性和相关性。

35. 这项战略成功与否取决于本组织三个层级以及人事部门、管理层和职员这三组人员的共同努力。还需要进一步整合人力资源职能。目前人力资源职能由全球总部（人力资源管理司和全球服务中心）以及在区域和国家级履行。

36. 发现在实施这项战略方面存在以下固有风险：缺乏用于开展各项行动的资源；现有系统和工具有不足之处；各组人员缺乏对实施这项战略的承诺；重点不断变化；控制期望。

37. 建立技能总库将为职员配置、人力资源规划和职业发展提供一个有效的规划工具。若有这样的技能总库，可能会更方便寻找能够从事埃博拉病毒病疫情应对工作的适当人士。鉴于建立和维护这一技能总库需要大量资源，正在研究各种现有技能总库系统。如有必要，应调整全球管理系统，以支持实施这项战略。

绩效指标

38. 为支持实施人力资源战略，在 2016-2017 年规划预算方案中提出了多项指标。这些指标的目的在于，通过选人代替退休职员以及在该双年度增加轮换工作地点的国际职员人数，特别是从一个区域转至另一区域以及在区域与总部之间轮换工作的国际职员人数，改善男女比例和地域代表性。将对照本两年期的基线核实是否实现了预期成果。

39. 正在确定世卫组织人力资源改革指标。“人员配备符合本组织各个层面的需求”这一成果的相应指标是，已知即将出现的、并已制定特定职员配置计划的职位空缺所占百分比。在人力资源战略的三大支柱下，还应将甄选时间表、职员流动和减少申诉数目作为进展指标。

执行委员会的行动

40. 请执委会注意本报告。

= = =