



世界卫生组织

执行委员会
第一一七届会议
临时议程项目 7.1

EB117/21
2006年1月16日

人力资源：年度报告

秘书处的报告

1. 本报告概述了在管理世卫组织人力资源方面开展的行动。报告提供了关于改革进展、2005年期间确定的重点和开展的活动以及所面临挑战的信息。将另行发行秘书处截至2005年9月30日的职员配备情况预审。¹
2. 近年来，在人力资源管理改革方面取得了相当大的进展，并预计在今后将继续取得进展。涉及的变化旨在确保该领域内的政策和措施符合本组织的业务需求和公认的良好行为标准，并确保这些政策和措施支持对世卫组织业务模式具有深远影响的行动。
3. 鉴于这些目标，打算继续加强人力资源管理能力以及世卫组织吸引、发展和挽留最高质量工作人员的能力。当前的改革规划旨在支持建立一种反应迅速的、以成果为主的机构文化，促进持续学习、高绩效、优良和负责任的管理，并对创造性和革新给予奖励。

总目标和具体目标

4. 如果世卫组织要在不断变化的全球卫生前提下实现其总目标和遵守其战略方向和重点，人力资源发展就是至关重要的。世卫组织的优势和影响、其效率和效益以及其应对能力都依赖于具备在挑战性和不断变化的情况下致力于本组织全球使命的世界各地无数地方的工作人员队伍；这始终是人力资源管理政策的基础。创建来自众多地域并达到性别平衡的工作队伍，但又不降低整个组织中所追求的优异性——这仍然是一项重点。秘书处致力于吸引来自无额和缺额国有才华的候选人，而且在增加专业类职员中妇女所

¹ 文件 EB117/21 Add.1。

占比例方面正在取得进展。但是，尚未达到可接受的性别平衡，尤其是在高级别层次。

5. 另一项目标是提高本组织的专业能力，从而促进新的绩效和问责制文化。引进世卫组织能力发展框架对这种更综合性的人力资源措施产生了重大影响。在组织设计和计划、职员招聘和选用、促进不同地点和不同职能之间的职员调动以及职员发展和绩效(尤其是在领导和管理领域内)方面，秘书处取得了显著进展。服务条件得到了改善，尤其是在职员福祉和提供支持性工作环境方面；因此，职员更容易使其工作和个人生活达到平衡。

6. 任何重大文化变更都需要时间，尤其是在象世卫组织这样多元化和复杂的组织中。但是，从若干方面已经能够开始看到文化变更的迹象，即：各级管理人员对人力资源计划和继任管理工作的重要性表现出不断提高的认识；管理人员及其他职员愿意参加培训以及学习和发展规划；对能力和职员调动作为提高业务有效性和增加职业发展机会的重要性有更高程度的理解；以及管理人员及其他职员在支持性工作环境对他们的健康和安安全以及对他们和他们家人福祉的重要性方面更加敏感。

2005 年期间的重点和活动以及 2006 年的计划

7. 2005 年期间的重点和活动着重于：多样性管理、组织发展、轮换和调动、职员管理和发展、提供支持性的工作环境以及改进人力资源服务的提供。

多样性管理

8. 在 2005 年期间，继续作出拓展努力，吸引范围广泛的不同国籍的候选人，尤其是妇女。西太平洋区域的缺额国数量最大；因此，在太平洋医学会邀请出席其在汤加的年会之后，开展了一项工作，向与会人员解释如何获取关于世卫组织就业机会的信息。还开展了关于所需人才类型的更广泛讨论，而且该会议被视为提高世卫组织可见性的好机会。

9. 计划了 2006 年针对中国的拓展活动，作为对 2004 年开始的拓展活动的延续。在第一次的工作取得正面反馈之后，中国卫生部要求再次开展工作。2006 年的规划将注重于世卫组织作为雇主的作用，并将向参加者提供关于世卫组织招聘过程各方面的实用经验。参与人员将学会如何申请并将参加不同类型的考试和以能力为基础的面试。在此期

间，他们将回答最近用于职员选聘目的的真实考题。

10. 与规划和行政职员开展了全组织范围内的讨论以便分享关于多样性管理方面最佳措施的主意，而且人力资源计划工具的出台提供了一个机会，提醒管理人员在开展继任计划和招聘活动时应考虑到多样性管理的概念。

11. 目前聘用的准业务官员来自 12 个不同国家，在世卫组织各个工作地点服务。有关的 30 个人中，半数以上为妇女。应注意到，在过去 3 年中，50%的准业务官员在任用之后获得了世卫组织的就业合同。人力资源服务司正在编制一份招聘宣传材料，将在世卫组织网站上提供并分发给可能应聘的人。宣传材料将介绍现有就业类型以及要求的人才情况。

12. 秘书处发布了一份关于性别多样化的立场文件，提出应当优先考虑来自发展中国家的妇女，包括超额国的妇女。

13. 在 2005 年 1 月至 9 月期间，定期任用的专业职位任命人数为 187 人，其中 78 人为发展中国家国民。任命的无额或缺额国或者在其代表幅度之内但低于中点的国家的国民总共达 40 人(21%)。剩余任命的 147 人(79%)为来自在其幅度中点或高于中点或者高出其幅度最高限额的国家的国民(见附件)。

组织发展

14. 世卫组织引进了国际公务员制度委员会制定用于联合国共同制度的专业及专业以上级别职位经修订的叙级标准，自 2005 年 4 月起生效。这种新的总标准显著减少了在确定职等时必须考虑的因素，因此大大简化了叙级程序。由于叙级涉及的所有人(领导、管理人员和职员都一样)都更容易利用新的系统，所以预计也将有助于在整个组织编写职务说明时更有重点和连贯性。

15. 通过在整个组织范围内提供的一系列培训班，支持引进了这种新的叙级工具。在以前，此类学习班主要针对从事叙级的人力资源工作人员；但是，这次学习班的针对面要广泛得多。

16. 为了与概念和程序方面的叙级简化达成一致，为专业职位制定和采用了新的两页职

务说明以取代以前长达七页的文件。同样，通过整个组织范围内为各级职员举办的一系列培训班，支持了这一变更。

17. 为了努力进一步提高叙级程序的可及性以及职员对这些程序的利用，制定了另一个重要的支持性机制。自 2005 年 7 月 1 日起，一种用于职务叙级的在线技术工具投入运行，使用户能够编写职务说明并提交职务叙级请求。这一工具称为 ePod，它是一个便于使用的平台，用于起草专业类和一般服务人员的职位说明，为职员提供普通样本，经编辑后可适应用户的特定需求。然后可在线追踪提交、审批和最终叙级的整个过程。预计此类进展将导致在所有与叙级相关的过程中大量节约时间。

18. 在整个组织范围内为当前的战略方向和能力审核提供了与职务说明有关的一切问题方面的实用帮助。在总干事为每个司批准结构概况之后，人力资源服务司协助对数百份职务说明进行起草、审核、更新和叙级，并向管理人员和各单位领导人提供关于涉及待定能力的最佳做法以及关于工作分配方案可能造成的机构影响方面的意见。

19. 除了在与职务相关问题和职位说明问题方面提供帮助，该司参与了若干竞争性的职员安排活动，其中利用了以前为每个职位确认所需的能力、技能和经验。根据在支持总部的战略方向和能力审核过程中收集的经验，该司现在已做好准备以支持区域办事处的任何类似工作；它已能够为非洲区域办事处做出的重组努力提供支持。

轮换和调动

20. 这方面工作的第一阶段采取自愿方案的形式，现在已完成。这项工作突出了使职员充分了解情况的重要性。在关于对职员职业生涯的可能影响、可能新职务的性质以及建议的新工作地点的生活条件等信息方面，尤其是这样。自愿阶段的经验表明，规划内部的调动最为成功，因为存在强有力的非正式网络和熟习涉及的众多人员使职员能够受益。

21. 世卫组织正在支持一个机构间行动以改进获取关于世界各地所有工作地点生活条件的信息。该行动于 2005 年 6 月发起，正在进一步发展和扩大。

22. 创建了一个全球指导委员会以提供关于轮换和调动政策方面的意见并监督政策的最终确定。开展了全组织范围内的磋商，包括广泛的协商。为了使轮换和调动政策投入

运行，正在制订两件工具：将进行调动的职位清单；以及可进行调动的有资金供应的职位一览表，包括空缺职位和通过退休即将空缺的职位。

23. 在 2006-2007 双年度期间，通过分阶段引进，将转向更系统的轮换和调动措施，最初将局限于少数职务类别；随着过程和所涉需求方面经验和知识的积累，将逐步增加其他职务类别。为了进行准备，开展了若干行动，具体包括如下：当前的战略方向和能力审核，将使整个组织能够更有效地执行各项规划，重点为利用所需资源在适当的地方做适当的事情；实施人力资源计划工具；以及更加强调职业咨询，为此正在招聘一名专家。

24. 作为至关重要的事项，将制订关于轮换和调动的宣传战略以确保在整个组织传播准确和全面的信息。轮换和调动将对职员的招聘、挽留、职业发展、服务条件以及组织文化产生影响。因此，轮换和调动对本组织及其职员的整体绩效将有重大的影响。

职员管理和发展

25. 过去一年中在职员发展和绩效管理方面采取了若干行动。如去年所报告的¹，试行了一种新的电子绩效管理工具。除了通过更好的报告工具改善对职员发展和绩效管理的监督外，新系统还包括从世卫组织全球能力模型中挑选与行为有关的能力，而且必须有一项发展计划。

26. 此外，近 400 名高级管理人员使用了一种旨在提供来自其职员、同事以及监督人员的全面反馈信息的工具。这项工作涉及到 3000 多名回答者，继续了一项旨在使管理人员具备更好技能从而提供关于个人表现的积极反馈信息的规划。该规划意欲提高技术活动的绩效。

27. 全球领导能力规划现已进入第二阶段。继最初的反馈工作之后，所有参与者现都具有个人发展计划。已经举办了第一批全球讲习班并已委托进行一次全球职员在线调查以便对该规划作出评估。要求本组织各级职员以英文、法文或西班牙文进行回答。大约 25% 的职员作了答复- 结果不凡。这些问题的目的是要深入了解如下情况：职员对复杂和不断变化环境中的管理及领导能力的认识；职员对世卫组织任务、战略和策划方面领导能力的认识；对世卫组织工作气氛的看法；职员对本组织各级以及各个部分之间的交

¹ 文件 EB115/25。

流、合作及协调情况的看法；对学习和发展机会的看法；以及与工作表现有关的问题。大约 18 个月后将重复这项调查以便确定该规划可能对职员关于管理和领导能力的看法所产生的影响。

28. 调查结果表明全球领导能力规划正在取得成效。在世卫组织工作令人感到非常自豪和满足，职员与其直接上司之间的关系良好；职员能够放心地确定其在本组织中作用的性质以及为有效发挥其作用所需的能力。调查结果进一步证实了从最初全面反馈工作的汇总结果中已经发现的情况以及参与者本人对其自身发展需要的看法。经证明，决定作出投入通过全球领导能力规划来使高效行为成为世卫组织全球能力模型的一部分是正确的。有必要集中关注对职员的日常管理，即提供绩效反馈信息，处理冲突，使职员得到发展并领导改革。值得赞扬的是，直接上司们将此铭记在心，正努力更好地进行管理，例如改进他们对联络手段的使用。职员管理曾被认为是整个世卫组织领导绩效最差的领域。高级管理人员需要在管理工作涉及“人”的各个方面表现出更强的技能，尤其要言行一致。调查揭示这是引起职员关注的一个主要问题。该规划继续受到欢迎而且其对本组织的积极影响超出了预期效果。

29. 全球领导能力规划的第二阶段应于 2006 年中期完成。随着参与者们完成技能讲习班和额外的个人培训，他们将进入第三阶段。该阶段需要在一名熟练的主持人支持下，以小组形式共同努力，以便掌握必要的技能来提高日常工作中的管理和领导绩效。希望新的一批高级管理人员将在 2006 年开始该规划。

30. 全球领导能力规划是全球学习委员会工作规划中最重要的部分，该委员会将管理和领导能力发展选定为下一个双年度职员培训的六个重点领域之一。自 2004 年 1 月以来，这个委员会为分配职员发展和学习资金的问题提供了建议。它还负责对本组织各级的职员发展和学习活动进行了第一次全球审查。此次审查的结果尚未得到充分分析，但是已经确定了一些需要改进的领域，包括国家级的职员发展；使用新技术让职员在其工作地点获得发展机会；职员与上司之间进行交流以确定和安排发展机会，从而提高工作绩效；以及评价学习活动。

31. 针对上面列举的每一个重点学习领域，已经确定了包括职员核心群体的目标对象，作为经修订和加强的战略性学习框架的一部分。这将确保学习措施更加有条理，而且可将资源用于弥补目前各种学习规划中的空白。将使用一系列商定的指标来指导这些努力，由此确保能够在个人、规划和组织等各个层面上衡量结果。

提供支持性的工作环境

32. 2004年10月，总干事批准成立了一个促进工作场所健康与安全的委员会，职权是就改善总部工作环境提出建议，为区域和国家办事处提供意见，监督消除健康危害的行动，并促进所有职员的身心健康和福祉。一些区域办事处成立了自己的委员会并正在考虑可以作些什么以便结合当地条件改善工作环境。

33. 2005年，这个委员会监督了尤其针对以活动为基础的工作场所、工作场所中的艾滋病毒/艾滋病以及总部的体育和健身设施等开展的行动。它还支持了一项职员吸烟情况调查、一项职员减肥规划和一次关于识别抑郁症症状的研讨会。委员会还促进为进行母乳喂养的母亲提供更大便利并为全体职员提供可提高功效的办公设备。

34. 作为职员轮换和调动战略的一部分，正在审查调动对职员及家庭的影响。在这方面，发起了两项行动：一项是促进聘用随任国外的配偶；另一项是加强关于调动对家庭幸福的影响的认识。世卫组织作为联合国发展集团关于聘用随任国外配偶联合政策行动的一个参与者，参加了关于这项工作的工作，目前正着重于其策划与实施工作。世卫组织还在参加一项组织间研究，探讨职员调动与家庭幸福的关系。

35. 作为一个对社会负责的雇主，本组织正在工作场所扩大其对艾滋病毒/艾滋病的应对。自2005年1月1日起，职员健康保险制度的范围得到扩大，对包括艾滋病毒/艾滋病在内的所有已患疾病从任用第一天起为所有临时职员提供保险；至于他们的家属，该保险现从三个月后开始。重要的是，它还包括启动联合国认识艾滋病毒/艾滋病战略以便加强职员在这方面的能力。已经为一个以联合国共同制度调查为基础的情况介绍班制定了课程，并正在就世卫组织工作场所艾滋病毒/艾滋病政策的各个方面对职员进行培训，包括使工作环境更宽容和有同情心。

36. 2006年全年将继续注重职员的安康和工作生活以及有利于家庭的政策。秘书处的努力旨在应用最佳做法来制定和实施标准，并使本组织的政策和措施与共同制度中其他组织的政策和措施更加一致。因此，正在对政策和程序，包括关于产假、陪产假和收养假、探亲假以及教育津贴旅行方面的政策和程序进行深入审查。

改进人力资源服务的提供

37. 2005 年全年继续对本组织的规则、政策和程序进行了简化和优化工作。随着最近人力资源电子指南的启动，第一阶段现已结束。但是，未来仍有一些重要项目，形式是改善人力资源管理的行动，尤其是审查职员合同安排和服务条件，旨在使他们能够更好地应对不断演变的组织需求并要反映联合国共同制度中的发展情况。电子指南是一个便于用户使用的可搜索的网站，将以前在各处(例如，《人事条例》和《职员细则》、世卫组织手册和情况说明)的信息聚集到一处并提供与有关文件和表格、行政工作流程图和程序、经常提出的问题以及内部和外部网站的链接。电子指南鼓励加强职员管理和行政方面的透明度与责任，因为它向世界各地所有职员提供有关人力资源管理规则、政策、程序和做法方面的信息。它能够迅速更新以便考虑到新政策，从而便于从事人力资源工作的人员、管理人员和职员使用并为他们提供尽可能准确和相关的信息。

38. 通过电子方式传播信息所带来的额外效率预期将使规则、政策和程序能够得到更一致的运用。除在电子指南中继续制定、简化和优化政策和程序外，计划开发一些工具使职员能够在屏幕上填写行政表格。作为本组织致力于改进联络的一部分，成立了一个工作组以制定“世卫组织电子手册”，并计划将之纳入电子指南。

39. 为了确保在整个组织以一致的方式理解和实行人力资源管理，举办了一次有人力资源官员参与的为期一周的讲习班。目标是要凭借集体知识、专长和经验的有利条件来考虑当前和未来的挑战。讨论卓有成效并有助于参与者完善其关于如何继续开展世卫组织人力资源改革的设想。经确定，下述领域对当前和未来具有重大意义：合同改革，简化和优化福利及应得权利，职员调动和轮换，人力资源计划和职业发展，绩效管理和持续的专业发展。

未来的挑战

40. 在促进本组织人力资源改革方面已经取得巨大进展，将继续开展活动巩固和加强人力资源政策和程序。重点将在于把人力资源职能用作一种战略工具以推动组织变革和建立这些变革所设想的机构文化。各项战略、重点和行动、政策和有关规划以责任和问责、透明、公平和公正以及效率和效益的基本原则为基础。这将继续是未来的做法。

41. 本组织的权力将日益下放，更多的权力(因此还有责任)将交付给管理人员。应当通过技术支持以及具有关于工作场所和工作队伍的新观念并使共同事务和外包方面潜力能够得到进一步发挥的业务模式来便利这种责任的移交。

42. 虽然本组织的全球规范作用将得到进一步加强，但同时有动向要加强对国家级活动和紧急行动的重视。这将需要一支更机动的工作队伍，预期这支队伍将日益以业务和实地为基础。反过来，服务条件将需要不断得到改善，变得更具应变性并使职员能更好地处理其职业和个人生活方面的需求。这些变革是挑战，对工作队伍具有直接影响，并需要能够体现本组织的理想、价值观和重点并能够树立一个学习榜样的强有力的领导。

43. 在联合国共同制度正面对批评以及各组织正经历重大变革的时刻，要求世卫组织所有职员重申其对本组织价值观、能力和道德框架的承诺是十分重要的。这应当鼓励一种注重积极性、承诺和成果的文化，并脱离注重应得权利、操纵和躲避风险的文化。将要求管理和领导人员在这一转变过程中发挥关键作用，而且他们必须以身作则。

44. 为了实现这些目标将需要一支有才干、多技能、多才多艺并能在地域间流动的工作队伍。为此，有必要改善招聘制度，使之目标明确、主动并更加迅速，同时要确保必要的质量控制。与此同时，必须通过提供专业发展机会并在必要时为经培训学到的技能提供证书，增加对现有人才的投资。强化的专业发展活动应确保本组织内外的就业能力。应特别关注领导和管理人员在职员发展方面的需要，以便鼓励本组织各级人员的积极性。为支持这些行动，应加强绩效管理工具以确保在各级加强责任并取得更好的成果。

45. 职员代表的有力参与至关重要，目的是要在相互尊重以及磋商、交流和灵活性的共同原则基础上实现积极有效的职员关系。

执行委员会的行动

46. 请执行委员会注意本报告。

附件

专业类职位按地域分配的任用情况
(2005年1月1日-9月30日)^a

	A	发展中国家	B1	发展中国家	B2	发展中国家	C	发展中国家	总数	M	F
区域办事处											
非洲	0		5	2	12	11	18	14	35	24	11
美洲	0		5	3	3	2	4	3	12	8	4
东南亚	1		2	2	5	2	7	5	15	7	8
欧洲	1		3		7	2	12	2	23	11	12
东地中海	0		1	1	1		4		6	3	3
西太平洋	3	1	0		6	1	1		10	7	3
区域小计	5	1	16	8	34	18	46	24	101	60	41
总部											
总干事办公厅	0		0		2	0	2	0	4	2	2
传染病	2		1	1	5		5	3	13	10	3
外部关系和理事机构	0		0		0		2	2	2	2	0
政策依据和信息	2	1	1		3	3	7	4	13	6	7
家庭和社区卫生	0		2	2	5		3	2	10	5	5
一般管理	3		2	1	1		3		9	6	3
艾滋病毒/艾滋病、结核和疟疾	0		0		6	1	10	2	16	6	10
卫生技术和药物	1				1	1	1		3	0	3
非传染病和精神卫生	1		1	1	4	1	3	1	9	5	4
持续发展和健康环境	3		0		3	1	1		7	3	4
总部小计	12	1	7	5	30	7	37	14	86	45	41
世卫组织总计	17	2	23	13	64	25	83	38	187	105	82

M = 男性, F = 女性

招聘重点清单于 2005 年 9 月 30 日有效

A = 无额和缺额国

B1 = 在幅度内但低于中点的国家

B2 = 在幅度中点或以上的国家, 包括在幅度最高限额的国家

C = 超出幅度最高限额的国家

^a 不包括过去按地域计算选定的职员

