



世界卫生组织

执行委员会

第一二〇届会议

临时议程项目 7.2

EB120/24

2007年1月8日

人力资源：年度报告

秘书处的报告

1. 本报告提供涉及 2006 年期间人力资源管理方面所遵守重点和所开展活动的信息。将另行发表秘书处截至 2006 年 9 月 30 日的职员配备情况预审¹。向执行委员会第 117 届会议提供了关于管理世卫组织人力资源方面开展的行动的详细概览、取得的进展和面临的挑战的信息²。

2006 年期间重点和活动以及 2007 年计划

2. 2006 年期间重点和活动涉及下列方面：招聘和拓展；战略方向和能力审核；人力资源计划；职务叙级；职员发展和学习；业绩管理；改革和实施合同安排框架；提供支持性工作环境；改进人力资源提供；促进道德行为和加强职员不正当行为管理机制；以及就制定人力资源政策和行动推进职员和管理层之间的对话。努力集中于确定补充措施，以便确保在 2007 年及其后这些领域的行动实现其目标，以及集中于巩固已经取得的成果。

招聘和拓展

3. 作为拓展过程的一部分，又向中国派出了一个特派团，向潜在候选人提供关于世卫组织招聘和甄选程序的情况介绍和培训。向其它无额国或严重缺额国提供了类似讲习班。精心计划的讲习班对潜在申请者极有帮助，使他们能更有效地查明他们合乎条件的就业机会，提高他们提交的文件质量以及在考试和以能力为基础的面试中表现更佳。

¹ 文件 EB120/24 Add.1。

² 文件 EB117/21。

4. 已为内部协商拟定一项详细的拓展战略。目的在于查明尽可能最广泛的全部职员来源以填补世卫组织中的空缺，从而帮助管理人员实现世卫组织理事机构确定的目标并在本组织内外提高对最佳做法的认识。本组织各级的人力资源工作人员已在努力扩大招聘基础方面投入相当多的时间和精力，并且继续将重点放在招聘发展中国家的候选人，特别是妇女候选人。本文件附件列示截至 2006 年 9 月 30 日期间世卫组织专业类职位的任用记录。应提及，区域办事处招聘的 47% 候选人来自发展中国家 — 招聘率高于总部。但是，总部招聘的妇女百分比更高（45%）。

5. 在 2006 年 1 月至 9 月 30 日期间，定期任用的专业人员职位任命人数为 133 人，其中 39 人为发展中国家国民。任用的无额国或缺额国或来自其占额在幅度之内但低于中点国家国民共达 45 人（32%）（见附件）。

6. 为甄选小组成员的利益，正在逐步推行职员甄选培训，利用以能力为基础的面试。在这一做法中协助辅导职员成为培训员的顾问尚需访问非洲、东地中海和西太平洋区域办事处。希望到 2007 年第一季度末覆盖整个组织。

7. 对招聘和甄选做法的比较分析查明了可受益于优化和简化的若干领域。已建立一个代表本组织跨部门的工作小组继续从事这项研究和提出建议。

8. 在其第三次会议的报告¹中，规划、预算和行政委员会要求未来人力资源年度报告应提供关于总干事根据《职员细则》第 410.4 条作出的直接任用数量的信息。在审查期间，此类任用人数达 22 人：3 人为不叙级官员，3 人为 D.2 级，3 人为 D.1 级，1 人为 P.6 级，4 人为 P.5 级，8 人为 P.4 级。在这些任用中，有 6 人为缺额国国民，其中 2 人为妇女。同一时期，所有直接任用中有 27.2% 为妇女。

战略方向和能力审核

9. 总部的战略方向和能力审核已接近完成。虽然最初希望各司在 2005 年底之前结束第一阶段，但是很快变得明显的是，一些司将需要更多时间。虽然有可能完成第二阶段匹配工作，但是出现的延迟主要是由与制定详细职能组织系统表、重新草拟职务说明和为匹配工作做准备有关的繁重工作量造成的。新设立或修订职位的招聘工作仍在进行中。

¹ 文件 EB117/3。

10. 在中央，主要支助来源一直是人力资源司。聘用了 2 名补充短期工作人员以协助重新设计组织结构和帮助制定职务说明。缔结了一项外部新职介绍服务，为其职务受到影响和符合某些标准的职员提供职业过渡支助。已在考虑的有关若干至关重要的人力资源程序和措施方面的改进已作为优先事项得到实现，以预计到审核的结果。作为审核的支助措施的一部分，实行了一项计划以允许协议离职，向若干预定取消职位的职员提供有吸引力的条件。希望这些措施也将在下一年中向在区域和国家办事处工作的职员提供。

11. 在各区域，包括在非洲区域的国家级，已开展与战略方向和能力审核相类似的活动。意图是确保作为业务计划工作的一部分周期性地开展此类规划、政策和资源审核。

12. 战略方向和能力审核的经验已显示，必须在本组织各级将职业发展和支持系统化。为此，按照 2006 年 11 月在世卫组织全球职员/管理理事上的讨论，已制定全球职业发展框架，涵盖 2006 年至 2015 年时期（与第十一个工作总规划相一致）。理事会认可了在 2007 年和 2008 年期间制定和实施职业发展框架若干要素的建议，包括如下：在从事行政职位工作的国际征聘职员中间鼓励调动的试点计划（甄选标准为存在若干广泛相似的职务、调动的传统和强有力的功能性网络以便利调动）；为其职位已取消的符合条件的职员修订调动程序；使讲习班、介绍和对个人的职业支持相结合的广泛交流战略；制定典型职业发展路线并设计和建设全球互动网站，使职员能了解可能的职业发展路线和他们需要加强的技能和学习，以便调到本组织的不同部分；以及建立职业发展中心，在各区域办事处设立分支机构。这些产品的设计和和实施当然将取决于 2007 年和 2008 年提供的资源水平。

人力资源计划

13. 作为总部开展的战略方向和能力审核的一个结果，估计专业人员和一般事务人员职类已有 235 个短期职能转为定期职能。迄今为止，已建立约 470 个定期职位。作为审核的结果，在 2006 年底之前计划的大量甄选要求制定严格的人力资源计划。为使适合使用通用职务说明的特定类型职位加快征聘过程，同意建立资格预审候选人名册。由中央进行考试和最初面试，并且预期该名册有效期最长为 12 个月。希望在这项工作中吸取的经验教训可应用于其它相同职务类别。

14. 在区域和国家办事处，可看到类似趋势。正在将由临时合同职员多年履行并已确定持续需要的职能分配到新设立的职位。

职务叙级

15. 2005 年目睹了在总部成功启动 ePOD 这一职务说明的电子编写工具,在处理过程中它还允许对新提交的说明在线进行有效跟踪。该系统目前正在若干区域办事处部署。受益于以职务叙级讲习班、编写职务说明和 ePOD 管理的形式提供的支持,非洲和东南亚区域办事处已开始使用这一工具处理地方叙级(一般事务人员和地方项目职位)以及向总部提交专业人员职位详情。欧洲区域办事处将立刻仿效,并且计划在不久的将来为东地中海和西太平洋区域办事处举办交叉综合培训班,不仅包括人力资源专业人员,而且包括行政职员和技术规划管理人员。

16. ePOD 的监测和报告特性经常得到更新,使之更方便用户。2006 年期间作出了重大修订,并且于 9 月发表的最新版比最初模型显示显著改进。

17. 在 2006 年第三季度,为能更快地处理和确保整个世卫组织更为一致的职务说明,对于涉及大量职位的一般事务人员职类工作类型(例如,办事员、秘书和助理)采用叙级前通用职务说明。计划产生更多此类说明,特别是为专业类职位,从本组织内最多的职务类型开始。从长远的观点来看,预期通用职务说明还将极大促进调动和轮换。

18. 大多数联合国组织(包括世卫组织,自 2005 年 5 月以来)已实施新的专业以上职类职位总标准。但是,有关一般事务人员职类职位伴随的改革行动推进较为缓慢。尽管世卫组织代表设在日内瓦的组织积极参与有关机构间工作小组,但是预期在 2007 年底之前不会实施适用于地方招聘职位叙级的新的统一全球标准。

职员发展和学习

19. 2006 年期间,支持对学习采取更具战略性、更可持续和更为系统的方针方面的工作继续进行。有了全球学习委员会的监督,2005 年发表的战略学习框架已被用于作为一个工具,使本组织各级职员参与这一使其学习活动符合世卫组织需要的过程。全球学习委员会已为学习确定六个重点领域并已同意本双年度末一系列指标以便衡量结果;还作出努力以加强职员发展、业绩管理和人力资源管理的其它方面之间的联系。高级管理层就学习方面投入的职员时间和资源的理想回报提供的这一明确指导是世卫组织的一项重大发展。

20. **重点领域 1: 发展领导能力。**这一领域的主要活动涉及全球领导能力规划,该规划于 2004 年开始,有 440 名高级管理人员参与。规划的第一阶段现已结束,所有参加者

以一个 360 度问卷调查的形式完成一项诊断工具和参加了两期全球讲习班。三分之一以上有关人员目前正在参与“行动学习法”小组，目的在于在目前要求世卫组织大多数高级人员的管理行为方面作出改变。规划已强调高级管理人员在一方面保持其技术优秀和另一方面发展其作为人员、资源和规划管理者的能力之间保持适当平衡的极端重要性。发展领导能力的下一阶段将依托这些基础，并将注重于确保高级管理人员对其行动承担更多责任并使问责制得到改进。

21. **重点领域 2：建设核心能力。**目前已在本组织的各个部分规划提供学习活动以建设核心能力。这揭示了在提供规划方面的差距，特别在国家级。2007 年期间，将提供新的规划并将提高所提供规划的总体质量。目的是改进职员获得学习机会，特别在国家办事处。

22. **重点领域 3：发展技术技能。**技术优秀对于世卫组织的工作极其重要。2006 年期间，全球学习委员会监督制定了保持和加强职员技术技能的战略性框架。该框架将指导 2007 年投资，对需要确保下列基本成果作出反应：保持世卫组织职员在公共卫生特定领域的技术技能；以及在新领域，特别是在跨越现有界限的领域和将巩固世卫组织作为全球卫生方面领导者地位的领域建设能力。

23. **重点领域 4：加强行政技能。**这一领域注重于确保所有世卫组织职员有效采用世卫组织的内部工作方法并使他们能跟上变化，包括优化程序和采用新技术。这一领域的学习也已得到规划和评价。2007 年重点将是确保提出的有关课程在全球保持一致并使所有职员易于利用；以及负责行政职能的所有职员能系统地提高他们的能力。

24. **重点领域 5 和 6：改进新职员的简介和学习质量。**还已对有关规划做了安排和审查，以便保持全球一致性和质量。将投入资源以确保在提供规划方面查明的差距得到填补并由适宜的职员落实这些新的规划。这将确保到 2007 年底，在规划成果方面将产生显著影响。

25. 在所有重点领域，已从仅仅提供传统的培训班转向另外提供改进的知识共享机制以及自主学习和远距离学习。有了从 2005 年开展的职员调查中获得的证据，已就参加学习以及职员与其主管讨论与工作有关的学习的程度制定了基线。2007 年将根据这些基线衡量改进情况。

业绩管理

26. 越来越多的世卫组织职员和主管正在参与就提高业绩和改进结果的办法开展的建设性讨论。上面提到的全球领导能力规划的五个主要主题之一就是处理个人和团队业绩。从职员理解业绩反馈方面正开始看到供高级管理人员使用的 360 度诊断工具的影响。

27. 2005 年和 2006 年期间在总部以及在若干区域采用电子系统使之有可能从只注重于遵守系统转向同样考虑到对话和反馈的质量。尽管取得了这些成果，但在这一领域仍然有许多工作要做，以便确保管理人员及其团队或职员个人之间就有关审查时期的业绩目标进行公开和建设性交流。

28. 职员发展方面的上述变化与改进业绩密切相关：使实现工作目标和技能及知识成为相同讨论的一部分，鼓励与业绩有关的成果，使之更好地符合组织战略目标。

29. 由于过去两年在业绩管理方面的成就，现在将有可能处理两个至关重要的问题，即以明确、透明和一致的方式区分职务业绩的不同水平；以及确保广泛认识在世卫组织目前的工作环境中“满意业绩”的概念需要承担什么。

改革和实施合同安排框架

30. 2006 年 5 月，执行委员会在其第 118 届会议上讨论了本组织关于合同安排改革的战略，审议了其重要特征以及对《职员细则》的有关修订款¹。自那时以来，在整个组织，包括在全球职员/管理理事会上，就实施合同改革政策所需措施进行了广泛协商。一旦最后确定，这些政策将在人力资源电子指南中得到反映。将另外提供联合国共同制度内有关这一主题的发展和内部实施努力及其费用影响的进一步详情²。

提供支持性工作环境

31. 2006 年期间世卫组织继续致力于支持性工作环境的若干方面。总部和区域促进工作场所健康与安全委员会已加强努力，以便确定共同行动领域，特别是制定一项工作场所健康与安全全球政策。讨论和协商仍在继续，并且预期将于 2007 年落实一项政策。总部委员会也在其它地方积极支持职员福祉，组织研讨会，促进使用健康的交通工具和提升健身设施。

¹ 文件 EBSS/EB118/2006/REC/1，第五次会议摘要记录，第二部分。

² 文件 EB120/26 和 EB120/INF.DOC/1。

32. 此外，在联合国艾滋病病毒/艾滋病学习战略的主持下，通过交互式情况介绍会，职员继续加强其对工作场所艾滋病病毒/艾滋病的知识和认识。这些情况介绍会就预防性传播感染和艾滋病病毒传播以及感染后医护提供基本事实。加强应用世卫组织关于工作场所艾滋病病毒/艾滋病的政策以支持一个更宽容和更有同情心的工作环境。

33. 在扩大世卫组织关于工作场所艾滋病病毒/艾滋病的规划方面已取得进展。本组织的艾滋病病毒/艾滋病专题小组与总部和区域的有关同事密切合作，参与就工作场所艾滋病病毒/艾滋病制定核心原则、最低标准和实施参数。它们预定作为在这一领域扩大规划和制定综合政策的基础。世卫组织将确保其扩大规划和相关政策行动与在联合国共同制度一级正在制定的那些规划和政策行动相一致。

34. 作为加强人力资源管理的一部分，除其它外，合同改革已得到为所有职员改善服务条件的建议的补充，包括在整个 2006 年继续注重于职员福祉和工作 — 生活以及有利家庭的政策。秘书处努力的目的在于在规范和实施层次采纳最佳做法以及使政策和做法与联合国共同制度其它组织的政策和做法更加一致。因此，对本组织有关产假、陪产假和收养假以及尤其涉及探亲假和教育津贴旅行的政策和程序进行了一次深入审查。已另行向执行委员会提交有关建议和《职员细则》修订款¹。

35. 还已把重点放在通过对在艰苦地点服务的职员面临的挑战敏感的政策。在发表和实施特殊业务津贴办法之后，在艰苦地点的世卫组织职员正在享受与其他外地组织情况类似的职员相等的服务条件。秘书处与联合国共同制度的伙伴密切合作，正在审查影响艰苦地点职员的其它人力资源政策，包括休养和疏散津贴政策。此外，正在研究通过例如费用较少并且行政上不那么繁重的一次总付优化这些政策的方案。在联合国共同制度内，关于这些行动的讨论仍在继续。

36. 作为职员轮换和调动战略的一部分，正在继续审查调动对职员及家庭的影响。本组织是联合国发展集团支持聘用随任国外配偶行动的一个积极成员。该行动注重于通过包括下列方面的措施建设机构：在全世界扩大联合国地方随任国外配偶协会的数量；将此行动推广到联合国共同制度的其它机构；研究获得工作许可代表第二项基本策略以增加配偶在私立部门就业机会的可能性；更新发展集团的网站；以及提供培训和利用通讯以便提高对该项行动的认识。

¹ 文件 EB120/29。

改进人力资源的提供

37. 本组织简化和优化其有关职员的规则、政策和程序方面的努力自 2005 年 9 月启动人力资源电子指南以来已得到极大促进和加强。

38. 电子指南提供日益增长的世界范围用户数据库，每个月平均有 8000 次访问。用户反馈工具已证明对于实质性问题和技术问题都是值得的。

39. 继续作出大量努力以便优化电子指南的政策和程序。根据对在整个组织内改进沟通的承诺，目前正在新制定的人力资源分类下以在一份情况说明中向所有职员发送的一揽子综合计划的形式发布人力资源政策。在电子指南的有关部分可获得可下载的新的修订的政策版本以及程序流程图、有关表格和常问问题的解答。

40. 正在开展工作以确保电子指南与全球管理系统之间的协同作用。目标是通过提供在全球管理系统的自助式模块中容易检索相关信息的链接便利职员在线申请。

41. 此外，已通过将电子指南格式作为未来世卫组织电子手册的基础，使本组织能为所有政策和程序提出一个以网络为基础的共同系统。

42. 2007 年期间，人力资源管理司将继续扩充和改进电子指南，以便对本组织可供所有职员容易利用综合信息系统的愿望作出反应。

促进道德行为和加强职员不正当行为管理机制

43. 作为本组织努力促进道德行为和管理问责制以及加强现有机制处理职员申诉和职员不正当行为的一部分，已制定一项“举报人保护政策”。正在审查关于职员不正当行为的现有政策和程序，目的是通过在总部和区域级建立适当委员会优化对惩戒性案件的审查。将向执行委员会第 121 届会议提交最后建议以及《人事条例》和《职员细则》有关修订款。

职员和管理部门关于政策发展的协调

44. 全球职员/管理理事会的一次特别会议于 2006 年 4 月 3 日至 4 日举行，以讨论关于合同改革和《职员细则》有关修订款的建议，这些建议后来于 2006 年 5 月提交执行委

员会确认¹。全球职员/管理理事会第八次会议于 2006 年 10 月 30 日至 11 月 3 日在哥伦比亚特区华盛顿举行。理事会成员审查了实施合同改革政策的措施并讨论了职业发展、管理业绩、轮换和调动、司法行政以及协调、简化和优化休假和旅行应享权利等问题。

结束语

45. 在巩固本组织内人力资源管理的改革方面已取得相当大的进展。这些努力将继续至 2007 年 ,并将包括利用人力资源职能作为一项战略工具以推动组织变革和建立必要的以成果为基础的机构文化。这项工作涉及的各项战略、重点、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 2007 年及未来的做法。

执行委员会的行动

46. 请执行委员会注意本报告所述已取得的进展。

¹ 文件 EB118/11。

附 件
专业类职位按地域分配的任用情况
(2006 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	1	1	2	1	7	7	5	3	15	13	2
美洲	1	0	4	4	1	0	1	0	7	7	0
东南亚	2	1	5	5	5	2	3	0	15	10	5
欧洲	2	1	3	1	3	1	3	0	11	5	6
东地中海	1	0	2	2	1	0	2	1	6	4	2
西太平洋	4	0	0	0	3	0	3	0	10	6	4
区域办事处小计	11	3	16	13	20	10	17	4	64	45	19
总部											
总干事办公厅和对外关系	0	0	0	0	2	1	1	0	3	2	1
传染病	3	0	1	1	2	0	3	0	9	8	1
理事机构	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
政策依据和信息	1	0	0	0	3	0	2	0	6	2	4
家庭和社区卫生	0	0	3	1	4	0	5	0	12	4	8
一般管理	1	0	1	0	5	0	9	1	16	6	10
艾滋病毒/艾滋病、结核和疟疾	0	0	0	0	2	1	7	1	9	6	3
卫生技术和药物	0	0	0	0	2	1	1	0	3	2	1
非传染病和精神卫生	2	0	0	0	1	0	2	2	5	3	2
可持续发展和健康的环境	6	0	0	0	0	0	0	0	6	5	1
总部小计	13	0	5	2	21	3	30	4	69	38	31
世卫组织总计	24	3	21	15	41	13	47	8	133^b	83	50

M = 男性, F = 女性。

招聘重点清单于 2006 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。

^b 不包括在国际癌症研究机构选定的职员 (7)。