

监察员的报告¹

1. 监察员²作为独立和中立的对话方在本组织内发挥着独特的职能，其主要作用是向自愿与其联系的职工和其他人力队伍成员提供保密的公正协助³。监察员职能的综合原则是独立、公正、非正式和保密。这使其有别于本组织内的其他支持职能。监察员强调，为发挥效用，监察员需要与所有利益攸关方和办事处密切合作，并主要通过持续、透明的沟通来维持此种密切合作。
2. 根据监察员问责制，世卫组织监察员在遵守保密规定的情况下每年向执行委员会报告其活动的性质和范围⁴。本报告概述 2024 年期间发现的最相关的系统性问题以及一些可能的行动步骤。
3. 今年，监察员希望重点关注可持续供资和合同模式等长期问题如何影响整个组织的工作人员队伍，并强烈建议努力按照世卫组织《价值观契约》促进和谐工作环境。虽然解决这些问题不会使本组织摆脱麻烦，但这些问题的持续存在将继续破坏解决已查明的工作场所问题的努力。

¹ 本文件由监察员和调解事务办公室在与世卫组织各区域监察员协商后编写。截至本报告编写时，除总部监察员和调解事务办公室外，美洲、东南亚和东地中海区域办事处也任命了专职监察员。非洲、欧洲和西太平洋区域办事处正在重新任命全职监察员。本报告中的监察员一词可理解为代表整个世卫组织监察工作人员集体网络。

² 监察员职位目前有一些不同的头衔或名称，尤其在英文中。在执行委员会规划、预算和行政委员会第三十七次会议上，秘书处承诺使用中性名称（见文件 EB152/4）。根据每种语言的具体情况，这已适当反映在本报告每种语文文本中。

³ 关于监察员作用和监察机构的背景信息，见文件 EB152/INF./3 附件。

⁴ 本文件是根据执委会 2017 年 6 月第 141 届会议的结论提交的。联合国联合检查组建议联合国系统所有立法机构应“使监察员能够定期向其报告发现的系统性问题”（见执委会第 141 届会议注意到的文件 EB141/2，以及文件 EB141/2017/REC/1，第一次会议简要记录，第 6 节）。监察员自 2018 年起向执行委员会提交报告。

环境压力因素

4. 虽然世卫组织许多工作人员有相对稳定的定期或连续合同，但也有相当多受雇人员持短期、临时、咨询或编外合同。本组织定期续签这些不那么有保障的合同；这种做法导致安全感模糊不清，特别是在合同模式似乎更不稳定的区域。
5. 由于管理人员试图平衡其资金分配，合同往往延期续签，期限也较短。许多空缺职位无人填补。目前正在努力修订合同模式，但由于修订工作尚未得到充分落实，尚不清楚这些修订工作将如何满足工作人员和本组织的需要。
6. 本组织一直在积极努力通过世卫组织投资回合解决可持续供资问题。关于财务状况的沟通突出了一些项目或职位的脆弱性，导致一些员工面临更多压力和不确定性。管理人员不确定他们是否能够留住现有工作人员或填补空缺员额，同时试图在合同中断、长期休假或空缺期间继续推进项目，他们面临额外的挑战，可能导致整个团队承担压力和过度工作。随着这种情况的持续，身心健康、工作满意度及工作场所和谐所面临的风险继续升级。一些工作人员被指示请病假，以应对与工作有关的挑战，留下剩余工作人员履行空缺员额的职能，有可能在团队内部引发一连串问题。

情绪压力因素

7. 本组织通过投资回合传达了其对工作人员的支持和对可持续供资的追求。各位管理人员在沟通这一追求时既谨慎又乐观。这种乐观主义和不确定性可能导致各级工作人员处于紧张状态。致力于持续项目的管理人员热衷于留住现有人员，而这些人员往往将管理人员的愿望理解为很有可能继续雇用。此外，一些工作人员发现，对筹资的关注令人困惑，不清楚是根据筹资成功与否还是根据他们的实质性贡献来进行考评。
8. 在目前的环境下，所表达的意图和乐观的解读都可能不符合实际或没有根据。房东、公用事业公司、学校和配偶通常需要先得到通知才能取消或改变现有承诺，这给合同即将结束的工作人员造成困难：他们想继续工作，但没有保证。
9. 主管和下属的关切包括，人们被要求在合同中断期间工作，感到无法询问自己的未来或解决困难行为，因为担心自己会被视为讨厌的人或引发报复。这些担忧在多大程度上是合理的尚不清楚，但脆弱的合同模式所允许的权力动态可能会助长这种不安全感。

人际关系压力因素

10. 主管和下属都提到，存在人们提高嗓门、提出不合理要求、在晚上、周末和休假时沟通或根本不沟通的现象。
11. 世卫组织的同事们受过高等教育，经验丰富，在加入本组织之前在生活的许多领域都取得了成功。职工深刻致力于世卫组织的使命，但职工的一个共同抱怨点是，他们往往对无法尽其所能感到沮丧。关于业绩的对话会给许多人际关系造成挑战，因为双方通常都不擅长

给予和接收反馈意见。一些职工将对自己项目或业绩的反馈视为批评或攻击，在他人不接受自己的想法时也是如此⁵。

12. 探讨和理解不同的观点会带来更好的想法和更有效的贡献。回避这些讨论可能会导致人们的相互关系具有挑战性，工作压力增加，同事之间要么就一点儿也不沟通要么就在危机中爆发。监察员了解到，一些职工在工作中感到不舒服，认为病假（往往一再延长）是唯一的解决办法。对于一个关注卫生健康工作并将大量资源用于支持职工的组织来说，这个结果是悲剧性的⁶。

13. 提高对话能力和应变能力可以大大有助于帮助敬业的专业人员积极表达自己和相互理解。

纠正不良行为

14. 本组织为促进建设相互尊重的工作场所作出了重大努力。定期通过电子邮件、网络研讨会和员工大会沟通政策、实践和期望的变化情况。许多组织资源（遵规、风险管理和道德操守办公室、内部监督服务司、人力资源和人才管理司、职工顾问、“相互尊重的工作场所”倡议、职工协会以及监察员和调解事务办公室）都宣传了相互尊重和在这方面使用共享工具的重要性。遗憾的是，尽管为促进积极行为和提供处理不良行为的正式和非正式渠道作出了重大努力，许多工作人员对本组织维护工作尊严的承诺仍然持怀疑态度。

15. 处理不良行为，无论是上级、下级还是同级的不良行为，需要大量的时间、精力和勇气。职工和管理人员对正式程序的时间框架和结果表示失望。本组织为确保举报恶劣行为所作的努力导致举报数量增加，使调查职能不堪重负。这造成了举报后果的不确定性。虽然许多问题可以通过非正式办法得到有效解决，但由于财务状况、资源紧张和合同模式等因素，通过调任、谈判达成协议或调整工作安排来创造性地解决问题的机会有限。这些因素使许多拜访监察员的职工感到沮丧、被职业所困或无能为力，并认为有些人可以不受惩罚地行事。

可以做什么？

16. 监察员此前曾报告 2019 冠状病毒病大流行带来的挑战，以及需要采取行动改变文化，支持个人和管理人员在混合工作场所中茁壮成长，积极参与绩效管理流程，并适应和履行其在不断变化的工作场所中的职责。此外，监察员指出，恢复程序可以发挥作用，即帮助相关团队在调查、长期缺勤或正常工作节奏受到其他干扰后继续或开始运作。本组织已采取行动应对其中许多挑战，包括通过持续开展绩效管理培训、多次举办关于确保工作场所相互尊重的网络研讨会，以及世卫组织学院最近发起的管理培训。这些都是积极的持续项目。

⁵ 与往年一样，和评价与被评价关系有关的问题（主管与被下属之间的问题）是提及最多的一类。

⁶ 2023 年，总部监察员和调解事务办公室处理了 286 起涉及世卫组织职工的案件，超出了对一名监察员的预期工作量。2022 年，涉及世卫组织职工的案件数量为 283 起。见 [《审查整个联合国系统的监察员服务机构》](#)。日内瓦：联合国；2015 年：第 86 段（2024 年 10 月 24 日访问）。

17. 世卫组织正在采取前所未有的措施，确保通过投资回合获得可持续资金，并一直在审查和修订合同模式，以改善工作条件，减少人力队伍的不安全感。这些因素合在一起，可以使本组织在履行其改善全球卫生的重要任务方面有积极的前景。在此期间，这些相互交织的挑战继续对工作环境和工作中的人员产生深远的负面影响。

18. 尽管存在这些关切，管理人员和工作人员个人仍然可以采取行动改善工作场所，同时促进组织变革。

19. 管理人员可以：

- 支持项目和人员，以确保或维持资源；
- 迅速采取行动，澄清合同并及时向工作人员提供合同的最新情况；
- 在乐观和保证与诚实、问责和透明度之间取得平衡，这是人们做出知情决定所需要的；
- 承认现有人员履行空缺职位职能的能力有限，因此应优先对工作量做出相应调整；
- 利用一切机会树立和促进尊重他人的工作场所行为，并谴责不尊重的行为。

20. 个人可以：

- 了解自己的合同状态，并承担个人责任，做出切合实际的决定，满足职业和家庭的需要；
- 了解自己履行职责的个人能力，避免过度劳累和精疲力竭。

21. 在本组织的支持下，人力队伍的所有成员都可以：

- 接受自己作为国际公务员的作用、责任和预期行为可能与以前担任的职位不同，并作出相应调整；
- 培养有效、高效和安全工作的技能和应变能力；
- 学会以尊重他人、乐于助人、谦逊有理和有尊严的方式定期给予和接收反馈意见；
- 更经常地在一起交流，分享挑战，合作寻求解决办法，建立信任，积极解决冲突；
- 利用现有工具，避免在晚上、周末和休假期间进行不必要的沟通；
- 及时和直接与任何使自己感到被侮辱、被贬低、不被尊重或被伤害的其他员工讨论，并以礼貌和专业的方式做到这一点；
- 了解非正式和正式的支持和求助选项，以及如何在其中进行选择；

- 尊重世卫组织《价值观契约》，并承认目标和实现目标的道路都是本组织职能使命的组成部分。

22. 世卫组织的总体使命是增进、实现和维护世界各地所有人的健康和福祉。这也必须包括世卫组织内部。不这样做就会对本组织的生产力、声誉、健康和公信力构成风险。为了使世卫组织人力队伍能够按照世卫组织《价值观契约》履行其任务，需要调整可用资源和预期产出。

23. 世卫组织的非凡职工需要继续尊重自己和彼此，确保在追求改善所有人健康的重要目标时身心健康，工作关系健康。

24. 秘书处、会员国和捐助伙伴必须承认目前的现实，并认识到以更少资源获得相同或更多成果是有限度的。资金、人员配置和工作量可能会波动，但人力队伍的尊严和行为必须保持最高标准。
