



2025 年 12 月 19 日

监察员的报告¹

1. 监察员²作为独立和中立的对话方，在本组织内承担着独特的职能，其主要作用³是向自愿与办公室联系讨论工作相关关切事项的工作人员和其他员工提供保密的公正协助。监察员的第二个关键作用是识别系统性问题、趋势和模式，并向主要利益攸关方提供向上反馈。这些内容经审议后，将可在个人和组织层面引发积极变革。这些补充作用系基于设立监察员职能所依据的核心原则，也使监察员有别于本组织内的其他支持职能。
2. 作为监察员接受执行委员会问责的一部分⁴，并基于监察员与来访者的保密互动和与利益攸关方的讨论，本报告概述 2025 年发现的最相关的系统性问题，并重点关注转型时期的世卫组织价值观。本报告的内容是从监察员在本组织三个层级观察到的主题和模式中提取出的汇总信息。
3. 2025 年很可能成为世卫组织历史上最艰难的一年。实际上，这一年出现了史无前例的预算削减。面对这种局面和随之而来的危机，本组织采取行动，对战略和财政方针及组织架构进行了重新评估。为根据主要重点对可用资金进行战略调整，早在 2025 年 1 月便推出了降低成本和提高效率的措施。为确定重点核心领域并指导人力资源决策，启动了综合性的确定重点和重新调整工作。
4. 截至撰写本报告时，相关过程仍在进行中。虽然要就执行情况和相关影响得出最后结论还为时过早，但即便这些过程在继续推进，本组织所有三个层级正向新结构转型，仍可就已出现的系统性问题发表看法。

¹ 本文件由监察员和调解事务办公室与世卫组织各区域监察员合作编写。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。不过，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）。

³ 见《职员细则》第 1215.5 条。另见文件 EB152/INF./3 的附件，了解关于监察员作用和监察员服务结构的背景信息。

⁴ 本文件是根据执行委员会 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（第 6 节）摘要记录）。监察员自 2018 年起向执行委员会提交报告。

5. 在此期间，推出了多项积极举措。早在 2025 年 4 月，相互尊重、安全和健康的工作环境平台就引入了员工转型支持中心。“相互尊重的工作场所规划”所发挥的协调作用至关重要，可确保人力资源和人才管理司、职工协会、职工顾问、职工健康和福祉司、道德操守办公室、养恤金和职工健康保险处以及总部和各区域的监察员等各类部门能够通过提供实用信息、必要工具和心理社会支持，帮助员工应对转型。展望未来，制定一项共同战略，说明各类部门将如何为员工队伍提供支持以共渡未来几个月的艰难时光至关重要。一方面，需要激励新组建的团队投入行动，另一方面，要体恤那些仅剩数月任期的员工并善用其技能和知识，这两者之间存在一种紧张关系。此外，还必须培养管理者和团队解决冲突、对话沟通和文明协作的技能，推动规范的团队发展过程和团队氛围评估，并开展各类活动提振士气。

6. 监察员想强调的是，在这充满挑战的一年里，世卫组织并未屈服于所面临的巨大压力，仓促采取一些在短期内可能具有财务便利性、但终将违背世卫组织核心价值观的措施。相反，世卫组织在保持财务审慎的同时，仍努力以现有政策为指导，甚至制定了一些新的政策来解决员工提出的关键问题，特别是关于他们在转型时期确保家人福祉的能力。我们致力于以人道方式对待员工，并随时解决出现的问题，这正是良好做法的体现。

7. 尽管如此，由于监察员在与来访者和主要利益攸关方的互动中形成了独特视角，他/她仍想强调，在当前复杂局势下协调各方意见存在一定困难。根据行为者在本组织内的位置、他们的职位和任务是什么以及受到了怎样的具体影响，他们很可能会有不同的经历，这就容易导致本组织面临进一步陷入“我们与他们”这种对立思维的风险。

8. 例如，尽管所有支持职能和各委员会都在竭力维护公平和一致性，但有时，员工们等待职业前景明朗化的经历却与协商、透明和对话等指导原则形成鲜明对比。监察员收到的报告突出了以下几点：未能给予员工尊严和尊重、人际冲突、团队氛围差导致士气低落以及流言蜚语造成声誉受损。此外，监察员还收到意见，认为“计划和匹配”工作存在不确定性，而且，员工感觉存在偏袒，并可能已导致某些职位被裁撤。上述情形叠加职位和资源稀缺的残酷现实已影响到部分员工的工作热情。

9. 从世卫组织价值观视角审视组织生活时，监察员注意到一个尤为令人担忧的模式，这种模式虽然不是新出现的，但其造成的问题正日益凸显，即反复声明价值观，却未能反映部分个体的实际经历。展望未来，一方面是官方叙述，另一方面是生活经验，两者间的这种差距提供了一个切实机会，可借以提高磋商质量，更好地分享就各种规划和立场做出关键决定背后的操作性和科学依据，并在网络共享信息之外和市政厅会议期间开展更多对话。

10. 当本组织明确规定将适用的规则和政策，随后又能证明其遵循了该法律框架时，信任便得以建立，善意仍然是雇主和雇员间关系的一个标志。存在模糊地带时尤其如此，此举可维护本组织的公信力。当政策体现世卫组织价值观时（即使需要付出财务代价），员工便会认可这种方法的完整性。需要特别注意的是，应充分阐释各项政策的修正、变更和例外情况的理由，以避免误解甚至是冲突，并维系信任。

11. 面对组织转型，世卫组织的责任不仅在于实施结构调整，还包括给予受这些变革影响的所有员工以伦理关怀和人道对待。基于目前正在开展的合同改革变革，这一复杂情况应引

发人们的进一步思考：对于那些在本组织工作了很长一段时间但由于突然失业而失去财务安全网的各类合同人员而言，我们采取了哪些措施。监察员指出，本组织承担该项责任的方式会对员工队伍的信任、士气和整体福祉产生深远影响。

12. 重新确定重点的工作导致许多同事收到了令人困扰的消息，他们的职业发展方向将出现意想不到的变化。他们突然发现自己需要清楚地了解各项决定、相关程序和自身权利，并报告说很难在世卫组织内联网上找到相关信息。员工们还不时报告说，向行政部门咨询时，所提供的信息并非他们所需要的，他们感觉既没人看到也没人听到他们的诉求。此外，当员工们试图获取更详细的信息时，却越来越多地被建议通过正式程序寻求全面解答。这种做法与本组织支持“优先以非正式途径解决”的立场相悖。

13. 虽然在监察员提出关切事项和解决方案时，行政部门愿与之合作，但有益的做法可能是探讨如何以更积极的方式与监察员互动，以防止员工为获得对其询问和投诉的全面解答而不得不求助正式机制。与监察员分享相关信息，用于消除人们对政策和程序失当的担忧，既能对员工产生积极影响，又能降低大量投诉给本组织带来的成本。

14. 我们遗憾地注意到，即使是考虑使用正式程序，员工仍会持续感到担忧，害怕遭到报复。那些曾针对个人提出骚扰或其他形式不当行为指控、却目睹对方留任本组织的员工曾表示担忧：投诉会导致他们被终止任用，或者，两人都继续留用的，与被控施害者的工作关系可能会变得极其困难。尽管针对员工队伍进行了大量干预和沟通，保证他们一定会得到保护，但这些担忧仍然存在。进一步反思如何加强非正式和正式系统之间的联系有助于解决持续存在的报复问题。

15. 鉴于前路挑战重重，我们关切地注意到，2025 年，本组织专业监察员的人数急剧减少。目前，监察员和调解事务办公室只有一名监察员，负责为所有总部工作地点（包括国际癌症研究机构、国际刑事法院和联合国艾滋病病毒/艾滋病规划署）的员工提供支持。此外，只有美洲、欧洲和东地中海区域办事处配备了专职监察员。剩下的非洲、东南亚和西太平洋区域办事处目前专职监察员职位空缺，也尚未制定为每个职位招聘专职监察员的明确计划。监察工作人员网络的大幅缩减与本组织明确承诺为本组织全体工作人员提供这一职能相悖。考虑到所有区域甚至总部的其他关键支持职能也处于人员严重短缺或完全空缺的状态，这种情况还会给本组织带来一定风险。应将填补各区域办事处目前的监察员职位空缺视为一个重点事项。这对于提振员工士气、增强信任和改善工作场所的整体福祉至关重要。

16. 归根结底，本组织的责任不仅在于管理变革，更在于以尊重员工人性和体现其核心价值观的方式推进变革。这项责任不仅限于本组织；本组织的每个成员都有责任诚信行事，维护本组织的价值观。面对财政限制和结构调整，衡量组织内所有工作人员的真正标准在于每个人在变革时期的行为方式。

17. 监察员赞赏地承认本组织及其工作人员在此前所未有的时期所做的重大努力，并准备与所有利益攸关方接触，共同探索未来的改进机遇。