



2026 年 5 月 11 日

世卫组织职工协会代表的发言

1. 本发言代表世卫组织、国际癌症研究机构、泛美卫生组织和艾滋病署的职工协会及其所代表的各主要办事处和工作地点的职工。

致敬同事并承认专业知识的损失

2. 首先，我们向因确定重点和调整工作导致合同于 2025 年到期的同事以及随着该进程结束而将于 2026 年离职的同事致敬。

3. 每个被取消职位背后都有一位同事，曾为世卫组织的使命贡献专业知识、机构记忆和奉献精神。他们的离开不仅意味着人员队伍的调整，也意味着重大人力和技术损失。

4. 我们也认识到这对留下来的人的影响。许多人不得不在不确定环境中承担额外责任。因此，机构的复苏不仅必须解决结构调整问题，还必须解决变革对人类的影响，特别是在脆弱和受冲突影响的环境中。

接触、欣赏和分担责任

5. 首先，我们承认，管理层在世卫组织近代历史上最具挑战性的时期之一与职工协会保持着接触。我们认可管理层声明的意图：在整个确定重点和调整过程中适用透明、公平和人性原则。

6. 与此同时，重要的是要反思职工及其代表在实施过程中对这些原则的实际体验，以加强未来的改革进程。

7. 我们重申赞赏本组织为履行对有关同事的关照义务而采取的特殊措施，这些措施在艰难的过渡期间提供了有意义的支持。

8. 我们也愿承认现有结构化参与平台的价值。定期交流，包括总干事与职工协会以及全球职员/管理层理事会之间的每月会议，为就人员队伍事务开展对话和相互了解提供了宝贵空间。展望未来，我们相信，这些坚实的参与基础将在下一阶段领导工作中得到维护和进一步加强。

9. 总部以及区域和国家办事处工作人员继续在不同业务环境下为本组织使命作出贡献，包括压力特别沉重的脆弱和受冲突影响环境。在这方面，我们感谢会员国在规划、预算和行政委员会上次会议上认可世卫组织人员队伍的韧性和承诺¹。本组织各级职工高度珍视这种认可。

变革期间的沟通和信任

10. 在确定重点和调整过程中为会员国举行了若干次情况通报会；与职工的内部沟通却有不同的节奏。在人员队伍发生大幅削减和结构性变革的一年里，与职工直接接触的机会很有限。

11. 及时沟通是透明度和注意义务的重要因素。尽早明确重点和结构性变革可能会减少整个组织的不确定性、猜测和焦虑。

12. 管理层和员工之间定期直接对话，包括开展结构化交流，对于重建信任和加强未来的共同理解非常重要。

13. 虽然职工协会代表积极参与了临时审查委员会，但他们的参与并不总在上游，而且获取确定重点程序早期阶段背景信息的机会也受到限制。后期阶段的参与并不等于全面参与早期的设计考虑。

14. 职工协会尽早、有组织地参与未来改革进程将加强透明度、改善相互了解并增强对结果的信心。

组织能力和交付期望

15. 委员会上次会议的讨论承认对整个组织工作量压力感到担忧¹。

16. 尽管进行了结构性调整，许多领域的工作量仍然很大，特别是在国家办事处和突发事件中。规划期望仍然很高，但人员配置水平却下降了。

17. 我们以尊重的态度响应会员国关于专注于核心重点的呼吁。如果不重新调整，预计能够交付危机前产出的职工人数将继续减少。

18. 在努力提高效率和可持续性的同时，必须全面考虑维持一支有效、有韧性员工队伍所需的条件。

19. 在某些领域，职工认为组织重点、会员国任务以及可用人力和财政资源之间日益不匹配。

¹见文件 EB158/4，第 45 段。

工作场所的精神卫生和福祉、职业因素和组织可持续性

20. 近几个月来，越来越多员工对重组后的工作量压力、心理困扰和福祉下降表示担忧。他们对当前环境的描述是“更少员工在做更多工作”。持续的不切实际的工作量和有限的恢复时间，加剧了团队中积累的工作不安全感、不确定性和冲突。在艰苦条件工作地点和突发事件中，工作人员本就在要求严格的生活和安全条件下工作，这些压力可能会进一步放大。

21. 职业健康研究的证据一致表明，员工短缺和工作量加剧是倦怠、缺勤和人员流失的主要危险因素。本组织也不能幸免。不解决日益恶化的工作条件将导致绩效下降、脱节、团队活力较差并对人员队伍健康构成威胁。

22. 职工强调，以下几个领域或可从更多关注中获益：

- 责任、行政工作和报告方面的负担越来越重；
- 职工支持机制，包括监察员覆盖范围和职工咨询服务，资源不足；和
- 关于团队内部冲突、报复和压力的报告。

23. 监察员向执委会第 158 届会议提交的报告²强调，本组织部分部门持续存在对报复感到恐惧、工作人员之间冲突以及担忧绩效管理的问题。非正式解决机制仍然是重要保障；它们是机构健康的重要组成部分。加强它们必须仍然作为重点。

24. 职工健康和福祉司指出，需要处理工作场所的组织、团队和个人层面因素。虽然对管理、团队和咨询支持的需求非常高，并且还在增加，但高风险案例数量也在增加，没有足够资源来满足这些需求。

25. 我们欢迎总干事承认职工面临的压力。需要继续采取行动，包括在全组织范围内结合以下方面采取积极主动的应对措施：

- 为所有区域的监察员和职工咨询服务提供充足资源；
- 对适合当前人员配置水平的工作量可持续性进行结构化审查；
- 在全组织风险登记册中写入职业精神卫生风险并有意义地实施缓解措施；和
- 采取预防性措施，而不仅是反应性措施，以减轻倦怠和其他负面结果。

26. 工作场所的心理健康不是一道选择题。本组织有责任在世卫组织创建一个安全、健康的工作环境³。它与规划交付、组织信誉和世卫组织作为全球卫生领导者的地位直接相关。

² 文件 EB158/INF./2。

³ 国际劳工组织 2022 年确认，安全健康的工作环境是工作中的基本原则与基本权利，也是实现体面劳动、社会公正和可持续发展的重要基石。详见《[国际劳工组织关于工作中基本原则和权利宣言及其后续措施](#)》（2026 年 5 月 5 日访问）。

人工智能与数字化转型

27. 本组织已表示在绩效管理框架内更加重视数字素养和人工智能。
28. 职工协会认识到，人工智能和数字化工具可以提高生产力、简化流程并减轻行政负担。但是，构建和实施人工智能必须以其为支持性技术。它应该补充而不是取代机构专长、隐性知识和专业判断，不应被定位为削减人员队伍的结构性的解决方案。
29. 将人工智能相关目标引入绩效管理，特别是机构调整后，职工可能会认为强化了“少花钱多办事”的期望。因此，清晰的框架对于避免传递非本意信息至关重要。
30. 我们鼓励管理层：
- 澄清人工智能的目的是支持职工，而不是取代他们；
 - 确保数字化转型的同时实现流程简化；以及
 - 尽早让职工协会参与与绩效管理改革相有关的讨论。
31. 在此背景下，绩效管理改革的完整性至关重要。原则上，引入管理人员 360°审查机制是积极的一步。然而，要使这种机制具有公信力，甄选过程必须确保审查人员的独立性和观点的多样性，并防止出现明显偏见。如果程序允许管理人员不成比例地选择自己的审查人员，则会损害人们对系统的信心。
32. 绩效对话也应该对等。在主管评估下属的同时，应该有结构化的安全渠道，使职工可以向上级反馈领导行为和管理实践。双向问责加强信任，改善组织文化，符合世卫组织的透明和公平承诺。
33. 技术创新必须加强而不是破坏人员队伍的可持续性。与数字化转型同时，绩效管理改革必须加强整个组织的问责和信任。

内部司法和机构信任

34. 行政审查请求的增加表明职工希望决策过程清晰、公平。及时解决仍然至关重要。
35. 内部司法机制的延误有可能加剧不确定性和痛苦，并可能削弱对机构程序的信心。信任经由对公平、透明和响应能力的一致体验建立。

为可持续发展和人员队伍稳定提供资金

36. 过去一年经历的财政限制，加上日益复杂的全球环境，继续对本组织及其员工队伍提出重大要求。

37. 我们认可管理层为推进筹资改革所做持续努力，并欢迎会员国逐步增加评定会费的决定。在实现 50%基本预算由评定会费供资的商定目标方面继续取得进展，对于确保世卫组织建立更可预测、更可持续、更灵活的筹资模式至关重要。

38. 但是，这项改革的有效性不仅取决于承诺，还取决于及时缴纳会费。在这方面，我们鼓励会员国继续支持世卫组织，按照商定时间表及时全额缴纳评定会费。在截止日期前付款，包括当前和即将到来筹资周期内到期的关键分期付款，对于维持财务稳定、实现有效规划和支持人员队伍连续性至关重要。

39. 付款延迟可能会造成运营不确定性和规划挑战。规划制定、人员队伍稳定以及本组织快速应对新出现卫生威胁的能力需要可预测的现金流。

40. 一支目标明确、得到支持且稳定的人员队伍不仅对规划交付至关重要，而且对维持会员国和捐助方对本组织完成任务能力的信心也至关重要。

41. 可持续筹资不仅是一个预算问题；也是一个人员队伍问题。筹资不确定性直接转化为人员队伍不确定性。当本组织无法依赖可预测资源时，人员配置结构就会变得脆弱，对短期合同的依赖就会增加，机构专业知识就会面临风险。

42. 增加可预测供资和减少指定用途捐款将使本组织能够逐步转向更稳定、更可持续的合同模式，加强连续性和问责制，并确保机构知识的保存。

合同模式和结构性脆弱性

43. 合同模式审查是确保本组织用人框架更可预测、更公平性、更可持续的及时和重要手段。2025 年确实重点和调整工作清楚地证明了这一点。连续签订短期合同的长期任职同事受到的影响尤为严重，包括承担必需职能者。这就突出表明，有必要转向更可持续、更可预测的合同模式。

44. 吸引和留住合格专业人士越来越依赖于可预测性、稳定性、福祉和职业发展，这些对于维持一支有竞争力和可信的国际人员队伍至关重要。

45. 一个现代化的框架应该更清楚地区分真正临时职能与结构性重复性职能，并针对本质上的持续职能提供实现更高用人稳定性的途径。

46. 我们认可领导层和职工在重大限制下维持规划交付的努力。随着本组织的前进，职工协会期待着继续参与和合作。

结论

47. 世卫组织经历了重大转型。结构稳定是必要的，但组织韧性最终取决于人的韧性。仅仅向离开的同事致敬还不够；我们还必须保护和支​​持留下来的人。

48. 最后，我们想强调以下关键优先事项：

- 相互协调响应心理健康和工作量可持续性需求；
- 规划预期与人员配置能力相匹配；
- 小心构建人工智能和数字化转型；
- 加强内部司法和支持机制；
- 维护和加强职工健康和福祉服务，确保获得及时的职业健康支持，这也符合世卫组织作为全球卫生领域领导者的地位；以及
- 继续与工作人员协会保持有组织的接触。

49. 改革成功与否将取决于本组织是否变得更强大，其职工是否得到支持和保护并能够履行世卫组织的使命。

50. 在实现这一目标的过程中，我们仍然致力于与管理层和会员国建设性合作。
