

## **Координационный комитет ВОИС**

**Семьдесят четвертая (48-я очередная) сессия  
Женева, 2 – 11 октября 2017 г.**

**СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ НА 2017-2021 ГГ.**

*Документ подготовлен Секретариатом*

1. Основой Стратегии Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) в области людских ресурсов (ЛР) на 2016-2021 гг. является ее Среднесрочный стратегический план (СССП) на тот же период. Департамент управления людскими ресурсами (ДУЛР) играет ключевую роль в достижении одного из компонентов Стратегической цели IX ВОИС: формировании эффективной структуры административной поддержки, позволяющей ВОИС осуществлять свои программы.
2. В СССП зафиксированы сложные задачи, которые ВОИС предстоит решить, и две из них имеют непосредственное отношение к мандату ДУЛР. Первая задача – достаточно оперативно реагировать на быстрые изменения внешних условий деятельности. Вторая – обеспечить необходимый уровень эффективности работы Организации и ее ориентацию на оказание услуг, а также устойчивость и гибкость, позволяющие ей быстро и адекватно реагировать на непредвиденные изменения и обеспечивать непрерывность своей деятельности.
3. В качестве стратегического партнера основных подразделений ВОИС ДУЛР будет прежде всего исходить из следующих приоритетов: приведение квалификации и профессиональных качеств персонала в соответствие с ожидаемыми потребностями Организации; принятие мер в направлении обеспечения справедливого географического представительства; достижение гендерного равенства и повышение разнообразия штатного состава ВОИС.
4. В рамках выполнения своего основного мандата ДУЛР будет и далее обеспечивать благополучие сотрудников. Повышая эффективность своей текущей деятельности и взаимодействия с персоналом, ДУЛР будет по-прежнему оказывать сотрудникам поддержку в достижении их целей, касающихся карьерного развития и профессионального роста. Возможности гармонизации интересов персонала с интересами Организации очень разнообразны.
5. Будет поддерживаться постоянное взаимодействие с общей системой Организации Объединенных Наций (ООН) для согласования всех аспектов управления людскими ресурсами при одновременном учете уникальных потребностей ВОИС и конкретных проблем, с которыми она сталкивается при обеспечении эффективной реализации своего мандата.
6. В предыдущей Стратегии ЛР была определена роль управления ЛР и сформулированы цели, лежащие в основе рабочей программы ДУЛР. Эти цели остаются в силе и были уточнены для отражения в них стратегических целей, сформулированных в СССП. Текущая Стратегия ЛР имеет ключевое значение с точки зрения обеспечения готовности ВОИС к будущему. Она содержит комплексный план действий, в основе которого лежат следующие основные взаимосвязанные цели:
  - *обеспечение устойчивых долгосрочных перспектив для ВОИС как самофинансирующегося специализированного учреждения ООН в быстро меняющихся условиях деятельности;*
  - *формирование кадрового потенциала, характеризующегося разнообразием и открытостью и способного составить основу инновационной организации;*
  - *продвижение имиджа ВОИС как престижного работодателя благодаря применению оптимальных методов работы с ценными специалистами; и*
  - *внедрение эффективных процедур, ориентированных на обслуживание клиентов, обеспечение чуткой реакции на запросы клиентов и применение процессов принятия решений, основанных на анализе данных.*

7. Ниже каждая из этих целей рассмотрена более подробно. Информация о ходе реализации Стратегии ЛР будет публиковаться в годовых отчетах о людских ресурсах.

Обеспечение устойчивых долгосрочных перспектив для ВОИС как самофинансирующегося специализированного учреждения ООН в быстро меняющихся условиях деятельности

8. Ключевым условием обеспечения конкурентоспособности и устойчивости ВОИС является ясное понимание степени соответствия внутреннего потенциала Организации целям ее деятельности и рыночным силам, определяющим объем спроса на глобальные услуги в области ИС. В рамках планирования своей работы ВОИС еще более оптимизировала свою систему кадрового планирования, обеспечивающую при активном участии руководителей подразделений сбор данных, дающих исходный материал для перспективного анализа кадровой ситуации и позволяющих выявлять основные сильные стороны сотрудников Организации и определять направления повышения их квалификации или профессионального развития. Такой анализ создает условия для более точного планирования кадрового потенциала на двухлетний период, выработки планов кадровых мероприятий, и эффективного мониторинга и реализации планов привлечения новых сотрудников и планов текущей работы. Система кадрового планирования ВОИС помогает руководителям подразделений систематически анализировать средне- и долгосрочные кадровые потребности с учетом конкретных и быстро меняющихся внешних условий деятельности ВОИС.

9. Ключевым элементом этой работы является внимательное изучение статистических прогнозов и анализ рыночных тенденций, позволяющее оценивать внешние условия деятельности ВОИС, включая динамику развития ее клиентской базы. В этой связи и в рамках подготовки к решению своих будущих задач ВОИС должна внимательно следить за соответствием лингвистической квалификации ее сотрудников меняющейся географии спроса на услуги глобальных систем ИС.

10. Кадровые службы анализируют потребность в специалистах высокой квалификации, выявляют имеющиеся кадровые пробелы и «сквозные» вопросы<sup>1</sup> на уровне Организации в целом, что позволяет вырабатывать осмысленный стратегический ответ на вызовы будущего и учитывать риск дефицита определенных специальностей. Анализ на уровне Организации создает платформу для обеспечения кадровой преемственности и найма специалистов. Он также подводит прочную базу под программы профессионального развития персонала. Гибкость в удовлетворении кадровых запросов будет по-прежнему обеспечиваться за счет использования альтернативных контрактных схем, например, использования индивидуальных контрактов и привлечения работников через кадровые агентства, особенно тех в случаях, когда требуется оперативное решение вопросов.

11. Будут создаваться все возможности для внешней и внутренней кадровой мобильности как средства обновления квалификационной структуры персонала Организации. Воспитание молодых специалистов – главный механизм передачи знаний, хотя сотрудники со значительным стажем работы по-прежнему остаются в центре внимания учебных программ, обеспечивающих соответствие профессиональной квалификации сотрудников их служебным задачам.

---

<sup>1</sup> Примером таких «сквозных» вопросов, способных создать затруднения в работе различных секторов Организации, может служить нехватка специалистов в области контроля качества, анализа рабочих процессов и анализа данных.

Формирование кадрового потенциала, характеризующегося разнообразием и открытостью и способного составить основу инновационной организации

12. Разнообразие состава персонала высвобождает творческий потенциал организации и поддерживает в ней инновационный дух. ВОИС будет более инновационной организацией, если ее персонал будет разнообразным по своим культурным и национальным характеристикам, а также по своему опыту. В организационной среде, открытой новому, ценится разнообразие и обеспечиваются возможности для высказывания разных позиций и взглядов. Правильный подход к обеспечению разнообразия создает условия для более обстоятельной разработки новых идей и в конечном счете обеспечивает стратегическое видение при принятии решений, вдохновляющее руководство и инновационные методы решения поставленных задач.

13. Главными направлениями работы по обеспечению справедливого географического представительства будут прямое взаимодействие с государствами-членами и активизация информационной работы ВОИС в странах, не представленных в составе ее персонала и регионах, которые представлены в нем в недостаточной степени. Организация будет и далее оказывать поддержку государствам-членам в анализе и переосмыслении принципов географического распределения в ВОИС. Опережающее присутствие ВОИС на рынке труда с применением целого ряда глобальных медиа-платформ, публикаций в традиционных СМИ и более адресной рассылки информации о вакансиях, особенно в отношении должностей наиболее важных категорий, расширит возможности для поступления заявлений о приеме на работу от самых разных кандидатов с необходимыми профессиональными данными, опытом и квалификацией.

14. Политика и методы поощрения разнообразия должны включать в себя показатели оценки достигаемых результатов. ВОИС будет добиваться прогресса в обеспечении гендерного равенства и поддержке новых руководителей из числа женщин на основе координации политики, стратегий и инициатив в данной области с другими организациями системы ООН. Программа поддержки карьерного роста сотрудников, составляющая один из элементов новой политики ВОИС по работе с ценными специалистами, в увязке с ее политикой гендерного равенства, предоставит в распоряжение как женщин, так и мужчин, работающих в Организации, инструменты и ресурсы для принятия и осуществления решений, связанных с их карьерными планами. В рамках обеспечения кадровой преемственности и в соответствии с принципами кадрового планирования будет обеспечиваться специализированная поддержка карьерного роста для лиц ценных для ВОИС специальностей. Будут активизирована работа по продвижению образа ВОИС как организации, учитывающей интересы семьи, где и женщинам, и мужчинам оказывается поддержка в построении правильного баланса интересов их служебной и личной жизни.

15. Ориентация ВОИС на превращение в организацию, открытую для людей разных групп, распространяется на лиц с ограниченными возможностями и поддержку разнообразия сексуальной ориентации и гендерной самоидентификации. Будут улучшены параметры доступности территории штаб-квартиры ВОИС для лиц с ограниченными возможностями. Организация будет внедрять передовые методы обеспечения доступности и в других областях (вебсайт, онлайн-овая документация и т. д.). В рамках проводимой работы по обеспечению благополучия сотрудников и равных возможностей для всех ВОИС подтверждает свою поддержку практики интеграции представителей ЛГБТ-сообщества (лиц гомосексуальной ориентации, бисексуалов и трансгендеров) и будет продолжать решать проблемы, с которыми могут сталкиваться представители ЛГБТ-сообщества на рабочих местах.

Продвижение имиджа ВОИС как престижного работодателя благодаря применению оптимальных методов работы с ценными специалистами

16. Непрерывный профессиональный рост сотрудников «оживляет» организацию, позволяет поддерживать соответствие между квалификацией сотрудников и задачами ее деятельности и удерживать талантливых людей в ВОИС, а также мотивирует самих сотрудников, ощущающих, что их ценят и предоставляют им возможности для роста, к собственным усилиям. В этой связи методы работы Организации с ценными специалистами должны отражать передовую практику. Один из важных разработанных в ВОИС инструментов повышения уровня профессиональных знаний сотрудников и эффективности их работы – это система управления эффективностью и профессионального развития. Данная система обеспечивает целый комплекс возможностей для выяснения потребностей сотрудников в области профессионального развития, а также наблюдения за их достижениями в выполнении согласованных целей в рамках системы обеспечения результативности. ДУЛР продолжит свое взаимодействие с руководящими работниками и персоналом Организации для удовлетворения потребностей сотрудников в профессиональном обучении и обеспечения условий для их непрерывного профессионального роста. Ключевым моментом кадрового развития является обеспечение соответствия квалификационного профиля сотрудников их меняющимся задачам путем оказания им поддержки в повышении квалификации и карьерном росте. В рамках своей Программы поощрения и признания заслуг сотрудников ВОИС будет и далее подчеркивать значение профессиональных достижений сотрудников, творческого подхода к работе, командной работы и новаторства.

17. В настоящее время ВОИС уточняет свою систему ключевых ценностей и профессиональных качеств. После того, как она получит окончательный вид, эта система составит основу комплексного подхода к кадровой работе, объединяющего кадровое планирование, набора персонала, управления результативностью и кадровое развитие. В систему планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) будет добавлен кадровый модуль, охватывающий задачи обеспечения результативности и профессионального обучения. Будет подготовлен реестр квалификаций, который станет исходным материалом для внутреннего анализа потенциала сотрудников и инструментом постоянного обновления данных о кадровом потенциале ВОИС и стимулирования кадровой мобильности. Будет разработана программа управления изменениями, включающая функции распространения информации и инициативы в области обучения, позволяющая повышать осведомленность, заинтересованность и уровень участия сотрудников и руководителей в происходящих изменениях. Повышение доступности соответствующих данных и аналитических инструментов позволит совершенствовать процессы принятия решений в области комплектования штатов и кадрового развития.

18. Управленческий потенциал Организации будет укрепляться на основе реализации специализированных программ профессионального обучения сотрудников, выполняющих руководящие функции. Формальное профессиональное обучение (практикумы, очные формы обучения) будут дополняться неформальными и социально-сетевыми формами обучения (обучение без отрыва от производства, наставничество силами более опытных коллег, передача опыта и т. д.). Профессиональное обучение должно соответствовать задачам Организации и в нем необходимо делать акцент на приоритетных для нее областях, таких как информационные технологии, коммуникации, обеспечение качества, работа с оперативными данными и их анализ.

19. Рабочая среда, в которой поощряется поддержание баланса между трудовыми и личными интересами сотрудников, позволяет оптимизировать производительность благодаря росту мотивации сотрудников, чувствующих удовлетворение от своего труда. В рамках реформы системы учета рабочего времени ВОИС планирует внедрить новые

гибкие режимы работы. ДУЛР будет сотрудничать с руководителями подразделений и персоналом в осуществлении этого культурного сдвига, предполагающего отказ от системы, делающей упор на обеспечение присутствия сотрудников на рабочих местах, и переход к коллективному мышлению, признающему приоритет производительности и обеспечения качества, оцениваемых с применением надлежащих показателей. Учет рабочего времени будет опираться на внутреннее чувство ответственности сотрудников, взаимное доверие и профессиональную этику.

20. Организация будет уделять больше внимания выполнению своей обязанности заботиться о сотрудниках. К числу важных приоритетов в данной области относятся обеспечение личной безопасности и охраны труда. Обеспечение благополучия сотрудников остается важным аспектом их поддержки.

*Внедрение эффективных процедур, ориентированных на обслуживание клиентов, обеспечение чуткой реакции на запросы клиентов и применение процессов принятия решений, основанных на анализе данных*

21. Стратегия ЛР будет реализовываться в благоприятной среде, характеризующейся тремя основными параметрами: ориентацией на обслуживание клиентов, системой обмена информацией, обеспечением чуткой реакции на запросы клиентов и процессами принятия решений, основанных на анализе данных.

22. Упрощение функций кадровых служб будет обеспечиваться за счет внедрения функций самообслуживания. Основу дальнейшего совершенствования работы кадровых служб ВОИС и повышения их эффективности будет и далее составлять принципиальная ориентация Организации на оказание услуг. Инструменты самообслуживания призваны сократить объемы второстепенных операций кадровых служб и повысить комфорт сотрудников и руководителей подразделений, давая им прямой доступ к информации, необходимой для принятия обоснованных решений по служебным и личным вопросам. Специалисты кадровых служб, со своей стороны, смогут уделять главное внимание решению стратегических вопросов деятельности Организации и будут по-прежнему давать сотрудникам необходимые рекомендации, оказывать им помощь в решении широкого круга вопросов и помогать в достижении их карьерных целей.

23. Эффективные коммуникации и чуткая реакция на запросы клиентов – это ключевое условие формирования атмосферы доверия и повышения качества отношений. В этой связи сотрудники будут получать ясную, связную и своевременную информацию о новых инициативах и нормативных документах или об изменениях существующих инициатив и документов. Организация будет стремиться использовать наиболее оптимальным образом различные формы коммуникации, такие как общие собрания сотрудников, информационные совещания, рассылки по электронной почте и сети интранет, обеспечивая в каждом случае максимально эффективное распространение информации. По-прежнему будет приветствоваться выражение сотрудниками своего мнения, и опросы персонала останутся важным инструментом оценки инициатив и проектов ДУЛР. Совещательные механизмы, такие как сбор отзывов индивидуальных сотрудников, диалог с представителями персонала, рабочие группы для обсуждения вопросов между персоналом и руководством, участие персонала в выработке политики – способствуют созданию гармоничной и уважительной рабочей атмосферы, когда сотрудники видят, что их мнение ценят, и воспринимают задачи обеспечения неуклонного роста Организации как свои собственные задачи.

24. Богатым источником информации об Организации и ее персонале является система ПОР. Чтобы процесс принятия решений опирался на имеющиеся знания и данные, необходимо в полной мере использовать эту информацию, что предполагает

обеспечение информационной совместимости, интеграцию процессов и применение эффективных средств анализа и интерпретации данных. Дальнейшая интеграция рабочих процессов кадровых служб, включая кадровое планирование, работу с основным кадровым потенциалом и обеспечение результативности, обеспечит систематическую координацию действий во многих взаимосвязанных областях. Руководители подразделений имеют в своем распоряжении полный набор данных, позволяющий выявлять ресурсы, оценивать риски и применять средства контроля и мониторинга, то есть выполнять все функции, необходимые для выработки решений, обеспечивающих деятельность Организации наиболее целесообразным образом. Дальнейшая «тонкая настройка» панелей аналитических инструментов управления служб позволит интегрировать крупные массивы данных и выводить на экран основные результаты анализа в виде ключевых показателей результативности, облегчая понимание ситуации благодаря интуитивным визуальным средствам, помогающим принимать обоснованные решения. Руководители подразделений несут ответственность за результаты основной деятельности, а ДУЛР будет выполнять вспомогательную роль и осуществлять стратегическое взаимодействие с основными подразделениями, используя весь потенциал технических инноваций.

### Расходы

25. Данная Стратегия ЛР будет осуществляться в рамках текущего бюджета. Дополнительные должности для новых приоритетных направлений деятельности будут вводиться путем перераспределения задач и экономии ресурсов на основе автоматизации и оптимизации рабочих процессов. Это хорошо продуманный и всеобъемлющий план, реализация которого требует целенаправленной координации действий с руководством и основными подразделениями Организации, опирающейся на непрерывный диалог с персоналом.

*26. Координационному комитету ВОИС предлагается принять к сведению «Стратегию в области людских ресурсов на 2017-2021 гг.» (документ WO/CC/74/5).*

[Конец документа]