

ПРИЛОЖЕНИЕ V

СТРАТЕГИЯ ВОИС В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

- ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ -

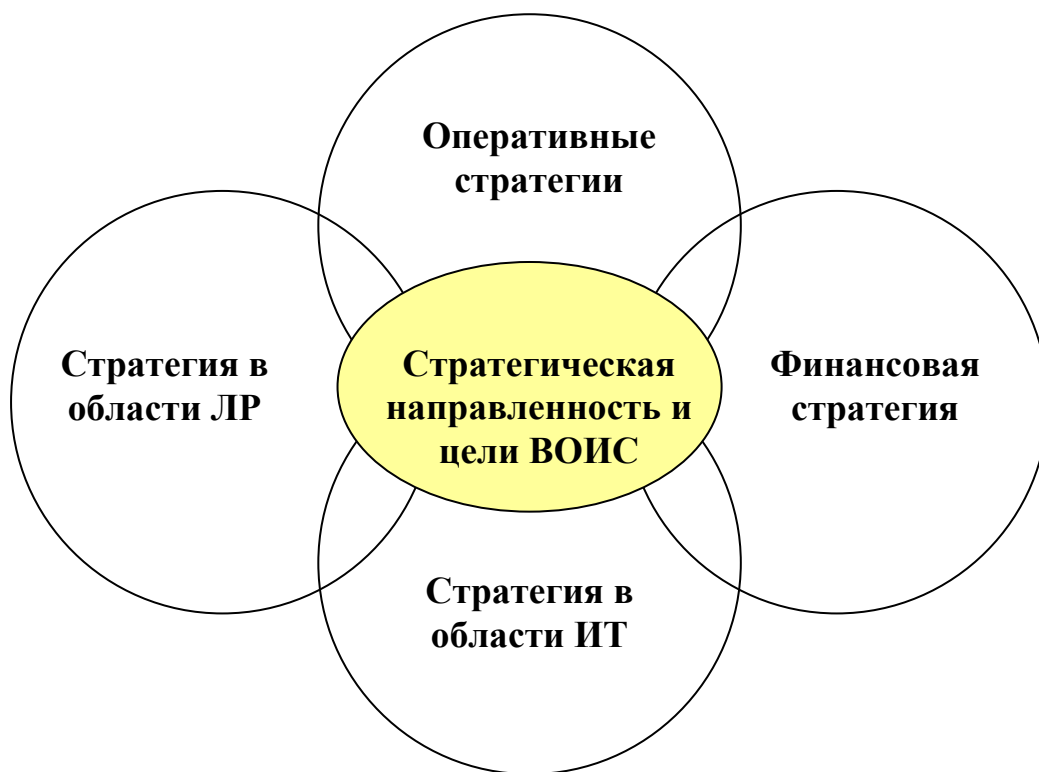
Оглавление

I.	ВВЕДЕНИЕ	2
II.	ИСТОРИЯ ВОПРОСА	3
III.	ОБЗОР СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ.....	4
IV.	ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ ВКЛАД	5
	Внешние движущие силы.....	5
	Внутренние движущие силы	5
V.	ИЗЛОЖЕНИЕ ЦЕЛИ	6
VI.	КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ.....	6
	Целенаправленная карьера и повышение квалификации персонала	7
	Комплексное управление производительностью труда	7
	Оптимальное распределение персонала в соответствии со стратегическими целями ВОИС.....	8
	Гибкие контрактные условия.....	9
	Стимулирующая и поддерживающая рабочая обстановка	9
VII.	СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ.....	9
	Правильная организационная структура.....	10
	Понимание существующего положения в вопросе людских ресурсов	10
	Тщательное планирование, мониторинг и оценка состояния людских ресурсов	11
	Соответствующая концепция найма	11
	Эффективное и действенное управление людскими ресурсами	11
	Комплексные и всеобъемлющие системы информации о людских ресурсах	12
VIII.	ПЕРСПЕКТИВА	13

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Мандат Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) включает сотрудничество с развивающимися странами, разработку норм и стандартов интеллектуальной собственности (ИС) и предоставление частному сектору услуг по международной регистрации интеллектуальной собственности (посредством РСТ, Мадридской и Гаагской систем). Среди задач в области людских ресурсов (ЛР), которые дополняют этот мандат, необходимость обеспечения соответствующей технической квалификации и лидерских качеств сотрудников во всех ее программах, адекватных и достаточно гибких уровней укомплектования персонала с учетом темпов роста и юридических сроков, предусмотренных системами регистрации, и обеспечение такого положения, когда качество укомплектования ВОИС персоналом позволяет ей двигаться вперед и оказывать влияние на ситуацию на рынке в вопросах интеллектуальной собственности. Необходимая для решения этих задач стратегия, политика и практика ВОИС в области ЛР должны, в свою очередь, существовать и развиваться в рамках специализированного учреждения общей системы ООН.

2. Стратегия в области ЛР не может функционировать в изоляции, а должна находиться в постоянной синхронизации с другими стратегиями Организации, каждая из которых является частью общей стратегической направленности и целей ВОИС. Финансовая стратегия, стратегия в области информационных технологий и оперативные стратегии различных секторов ВОИС обязательно пересекаются, и необходимо определить и использовать взаимозависимость и связи между ними для обеспечения того, чтобы необходимая координация и исполнение поддерживали комплексные стратегические цели Международного бюро.



II. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

3. В январе 1997 г. число штатных сотрудников ВОИС насчитывало 759¹. К июню 2003 г. общая численность работающих сотрудников увеличилась до 1 417. Этот рост в значительной степени стал отражением новой и расширенной деятельности Организации, особенно в областях сотрудничества в целях развития и информационных технологий, а также вследствие быстрого расширения регистрационной деятельности в системе РСТ.

4. В 2003 г. Организация работала в условиях бюджетных ограничений, а система РСТ находилась на этапе более умеренного роста. Для изменения этой ситуации был принят ряд сдерживающих мер, которые включали мораторий на набор персонала и соответствующий акцент на внутреннее перераспределение штатных сотрудников для удовлетворения потребности в людских ресурсах. В результате этих мер к концу июня 2006 г. общее число штатных сотрудников составляло 1 256 (891 штатный сотрудник и 365 временных сотрудников), т.е. приблизительно на 11% ниже максимальной цифры в июне 2003 г.

5. В целом, Организация имеет много сильных сторон в вопросе ЛР. Привлекательные условия работы в ВОИС позволили подобрать квалифицированных и опытных кандидатов, и в значительной степени обеспечить их удержание. Средняя продолжительность службы нанятого в настоящее время персонала составляет приблизительно 10 лет. Что касается соблюдения равновесия полов и географического разнообразия, около 42% должностей в профессиональной и более высоких категориях занимают женщины, а кадровый состав представлен 94 национальностями.

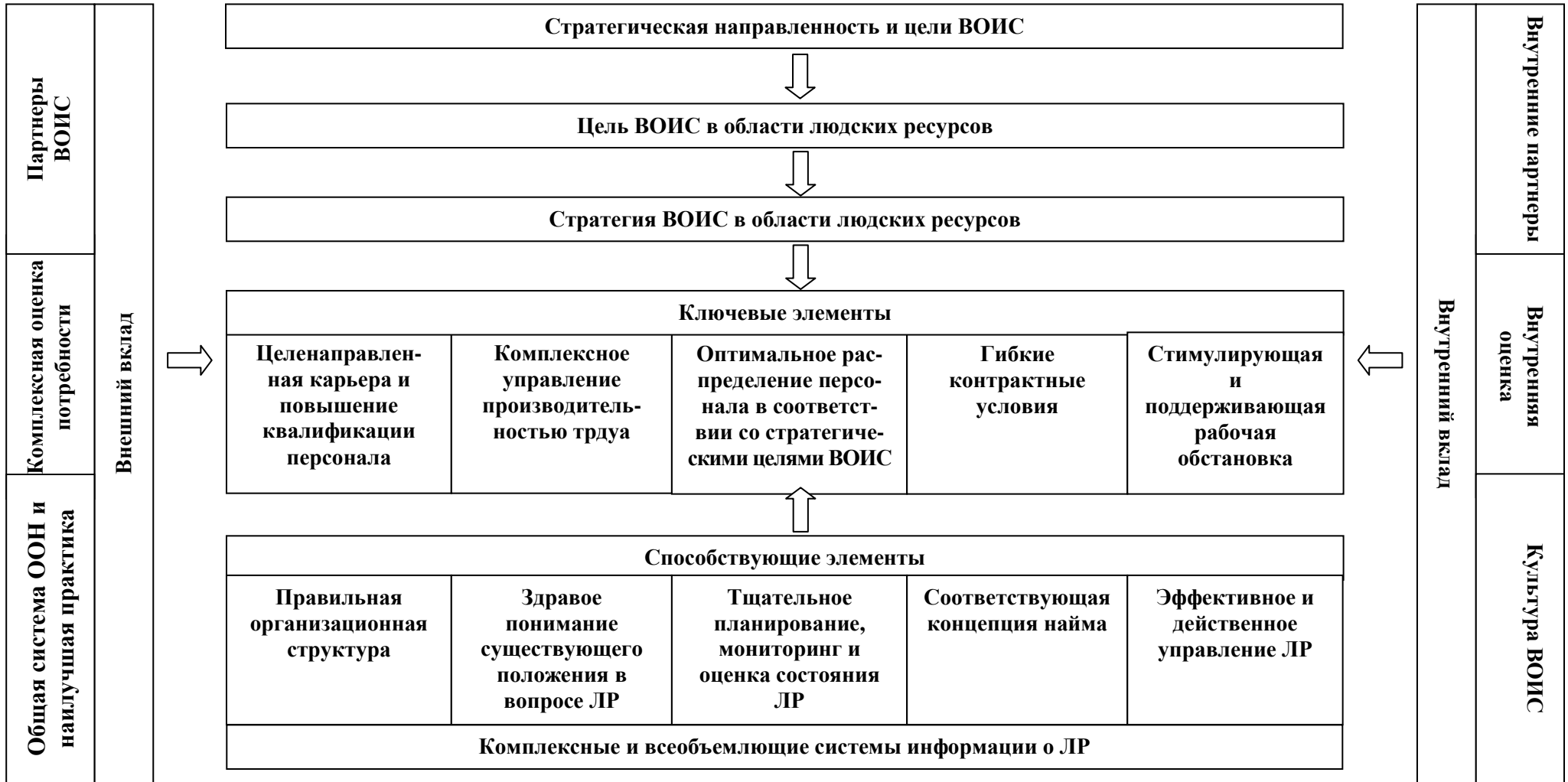
6. Однако, наша внутренняя оценка практики в вопросе ЛР за последние 10 лет выявила ряд областей, требующих улучшения в управлении людскими ресурсами для обеспечения того, чтобы Организация могла развиваться для решения новых задач. Например, при среднем возрасте штатных сотрудников 46 лет, прогнозируется, что в последующие 10 лет до 25% штатных сотрудников уйдут на пенсию. Это потребует разработки планов официального преемствования и планирования карьеры, а также целевого набора персонала.

7. Выполнение расширенных организационных задач и соответственное увеличение объема деятельности ВОИС в относительно короткий период времени было достигнуто главным образом за счет набора персонала, а не с помощью какого-либо другого средства обеспечения людских ресурсов. В настоящее время Организация вступила в стадию консолидации, когда в процессе стратегического планирования необходимо сделать акцент на качественный, а не количественный подход к обеспечению ресурсами и распределению этих ресурсов в соответствии с целями оперативной стратегии Организации. Кроме того, необходимо определить новые средства расширения потенциала профессиональной компетенции Организации в дополнение к набору и подготовке персонала для обеспечения ведущей роли ВОИС в области ИС.

8. В настоящем документе освещаются цели, области требующие дополнительного вклада, ключевые элементы и способствующие элементы стратегии на пятилетний период 2007-2011 гг., охватывающие оставшуюся часть двухлетнего периода 2006-2007 гг. и последующие двухлетние периоды 2008-2009 гг. и 2010-2011 гг.

¹ Для целей настоящего документа термин «штатные сотрудники» относится к членам персонала, руководствующимся Положениями о персонале ВОИС и Правилами о персонале, и к сотрудникам, работающим по временным контрактам.

III. ОБЗОР СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ



IV. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ ВКЛАД

9. На направленность деятельности Организации, принимаемые решения и применяемые стратегии влияют как внутренние, так и внешние движущие силы.

Внешние движущие силы

Комплексная оценка

10. Кроме собственной внутренней оценки, в соответствии с предложением Объединенной инспекционной группы (ОИГ), ВОИС намеревается провести комплексную оценку потребности в людских ресурсах во всей Организации с помощью независимой внешней фирмы, которая проводила «Анализ управления и администрации ВОИС» в феврале 2005 г. Выводы и рекомендации по результатам такой оценки, проведение которой планируется в течение 2007 г., будут отражать взгляд со стороны на текущую ситуацию с ЛР, на основе чего может быть скорректирована стратегия в области ЛР и разработан план реализации. (См. пункты 2 – 10 настоящего документа).

Внешние партнеры

11. ВОИС занимает особое положение среди специализированных учреждений ООН в связи с тем, что почти 92% своего дохода она получает за счет предоставления услуг частному сектору с помощью систем международной регистрации в рамках РСТ, Мадридского и Гаагского соглашений и Центра по арбитражу и посредничеству*. Поэтому, стратегия в области ЛР должна в равной степени учитывать ожидания двух основных партнеров Организации - государств-членов и рыночного сектора; она также должна обеспечивать ВОИС необходимую гибкость для быстрого реагирования на их потребности, особенно в отношении систем регистрации.

Общая система Организации Объединенных Наций и наилучшая практика

12. В качестве специализированного учреждения Организации Объединенных Наций, ВОИС использует принятую в ООН общую систему заработной платы и пособий. Поэтому, Организация должна адаптироваться к «общесистемным» решениям и рекомендациям, принятым Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций. Эти решения и рекомендации, которые составляют часть концепции найма в рамках управления людскими ресурсами, должны официально утверждаться или приниматься к сведению Координационным комитетом ВОИС. В 2001 г. Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) приступила к обзору уровней заработной платы и пособий организаций общей системы, результат которого может иметь важное значение для условий работы и вознаграждения штатных сотрудников ВОИС в последующие годы.

13. Отдел управления людскими ресурсами (ОУЛР) также осуществляет мониторинг тенденций, развития ситуации и решений в области управления людскими ресурсами в других организациях системы ООН и организациях, занимающихся вопросами ИС, с целью включения наилучшей практики в стратегию в области ЛР.

Внутренние движущие силы

14. Ожидания и потребности внутренних партнеров также должны быть отражены в стратегии в области ЛР. Внутренние партнеры включают руководство, персонал, Совет по вопросам персонала, и т.д. Их приверженность вопросам развития всей Организации играет

* Эта цифра относится к Программе и бюджету на 2006-2007 гг.

ключевую роль в обеспечении выполнения ВОИС ее цели. Это особенно важно в тех случаях, когда возможное изменение может не восприниматься как улучшение условий работы. Например, более ограниченный пересмотр предыдущей практики повышения в должности может оказать временное влияние на моральное состояние персонала. Хорошее понимание организационной культуры в процессе изменений играет определяющую роль в успешной реализации стратегии в области ЛР.

V. ИЗЛОЖЕНИЕ ЦЕЛИ

15. ВОИС считает персонал наиболее ценным активом в осуществлении ее цели, и она считает своим долгом содействовать реализации необходимых нововведений в области ЛР. Таким образом ОУЛР обеспечит использование наилучшей практики в области найма и создание профессиональной и культурной среды для персонала с тем, чтобы он мог предоставить сообществу ИС и государствам-членам ВОИС первоклассные услуги, которые должны быть инициативными, ориентированными на клиента и эффективными.

16. Поэтому ОУЛР будет работать в стратегическом и оперативном партнерстве со всеми секторами ВОИС с целью обеспечения Организации возможности наращивать потенциал в вопросе людских ресурсов для осуществления ее ключевых стратегий в полном соответствии с мандатом Организации.

VI. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

17. Стратегия в области людских ресурсов направлена на поддержку выполнения цели Организации путем обеспечения и развития потенциала в вопросе людских ресурсов, необходимого для того, чтобы руководители программ смогли добиться и поддерживали высокое качество работы в их областях деятельности с помощью стратегического планирования трудовых ресурсов.

18. Ключевые элементы стратегии в области ЛР и их основные цели включают:

(i) *Целенаправленную карьеру и повышение квалификации персонала* для реализации технического, управленческого и руководящего потенциала в ВОИС, и распространение этих качеств в рамках всей Организации;

(ii) *Комплексное управление производительностью труда* в целях пропаганды культуры, основанной на показателях результативности работы;

(iii) *Оптимальное распределение персонала в соответствии со стратегическими целями ВОИС* для приведения в соответствие в рамках всей Организации оперативных функций, компетенции персонала, организационных структур и административных средств со стратегическими целями ВОИС в рамках концепции отчетности и ответственности;

(iv) *Гибкие контрактные условия* для укрепления возможности ВОИС своевременно и гибко реагировать на изменения оперативной обстановки, особенно применительно к динамике рыночного сектора и постоянно изменяющимся потребностям его участников;

(v) *Стимулирующая и поддерживающая рабочая обстановка* для привлечения и удержания квалифицированного персонала и его полной профессиональной занятости.

Целенаправленная карьера и повышение квалификации персонала

19. ОУЛР считает своим долгом дальнейшее развитие культуры образования, поощряющей использование полного профессионального потенциала его сотрудников для внесения вклада на индивидуальном, групповом уровне и на уровне всей Организации, что также позволяет им получить профессиональные знания, необходимые для выполнения требований Организации в динамичной и изменяющейся обстановке.

20. Кроме того, если для восполнения определенной нехватки в квалифицированных кадрах может потребоваться набор персонала, для привлечения и удержания работников в условиях существующих в общей системе ООН ограничений в отношении предложения организацией конкурентоспособной заработной платы, когда ожидания многих потенциальных кандидатов основаны на условиях частного сектора, необходимо сосредоточить внимание на элементах условий найма, не связанных с размером вознаграждения, как, например, карьерный рост.

Это будет включать:

- Целевую учебную подготовку для повышения результатов деятельности, например, в области средств связи, информационных технологий и иностранных языков, а также приоритетное внимание лидерским качествам и управленческим навыкам;
- Определение групп талантливых людей, путей продвижения по службе, и создание новых моделей карьерного роста;
- Развитие планирования преемственности для обеспечения, *среди прочего*, передачи институциональных знаний;
- Создание программ ротации, в частности для руководства, с целью лучшего понимания работы различных секторов ВОИС и содействия внутриведомственному партнерству в рамках ВОИС;
- Расширение программ обмена людскими ресурсами с внешними партнерами (например, ведомствами ИС) и повышение мобильности в рамках межучрежденческого соглашения между организациями системы ООН о перемещении персонала с целью расширения опыта и компетенции;
- Приверженность вопросам повышения квалификации персонала будет отражаться в будущем распределении времени, финансовых и людских ресурсов.

Комплексное управление производительностью труда

21. В связи с тем, что приоритетным вопросом становится оптимальное использование имеющихся людских ресурсов, а не набор новых сотрудников, большее внимание будет уделяться карьерному росту персонала для удовлетворения текущих и будущих потребностей Организации в персонале, имеющем соответствующую квалификацию. Существует необходимость в новой системе управления и повышения производительности труда, основанной на стратегических целях Организации, отражающей роль каждого сотрудника в достижении этих целей и способствующей повышению индивидуальной и коллективной мотивации посредством признания, по мере возможности, взаимосвязи между вкладом и вознаграждением.

Это будет включать:

- разработку расширенной системы управления и повышения производительности труда, которая будет служить полезным средством управления для:
 - Получения надежной информации относительно производительности труда и компетенции персонала, что способствует целенаправленному карьерному

- росту и повышению квалификации персонала, а также оптимальному использованию людских ресурсов;
 - Обеспечения соответствия между индивидуальной производительностью труда и стратегическими целями Организации (отраженными в утвержденной Программе и бюджете на 2006-2007 гг.) путем их последовательного включения в планы работы подразделений Организации и впоследствии в индивидуальные цели/показатели работы сотрудника;
 - Поощрения диалога между руководителями и их сотрудниками для подтверждения или корректировки результативности работы на постоянной основе и с целью уменьшения риска возможного конфликта вследствие плохого или недостаточного общения;
 - Увязывания индивидуальной производительности труда с практическими последствиями в плане признания результатов, например, дальнейшее профессиональное обучение или продвижение по службе.
- Определение и присуждение неденежных и денежных наград в качестве признания выдающихся показателей работы.

Оптимальное распределение персонала в соответствии со стратегическими целями ВОИС

22. Постепенное старение персонала, для которого продвижение по службе является главным механизмом вознаграждения, привело к распределению старших должностей среди таких лиц в профессиональной категории и категории общего обслуживания, а практика перемещения сотрудников вместе с их постами привела к определенной степени рассогласования числа людских ресурсов со стратегическими задачами ВОИС, изложенными в Программе и бюджете. Более того, тип получаемых персоналом контрактов не всегда соответствует сути и характеру выполняемых им задач, что привело к такой ситуации, когда свыше 50% персонала категории общего обслуживания, работающего по временным контрактам, продолжают постоянно работать в ВОИС в течение более, чем 5 лет. В этом контексте обязательство привести в соответствие людские ресурсы ВОИС с текущими и будущими потребностями Организации в целях выполнения ее мандата, становится еще более важным.

Это будет включать:

- Постоянное обновление описаний должностных функций в рамках различных стандартов общей системы ООН, классифицированных и дифференцированных в соответствии с руководящими указаниями Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) и с учетом наилучшей практики ведомств ИС;
- Усовершенствованную систему управления распределением должностей, которая будет включать постоянную синхронизацию функциональных ролей в подразделениях Организации с должностями, выделенными для реализации программ;
- Приведение в соответствие типов трудовых контрактов с характером функциональной роли, выполняемой сотрудником;
- Максимальное использование внутреннего перераспределения персонала для приведения в соответствие системы распределения персонала с приоритетами Организации, и содействие карьерному росту персонала;
- Целевой внешний набор персонала для обеспечения ВОИС сотрудниками необходимой квалификации и притока молодых сотрудников, а также отражения практики соблюдения равновесия полов и географического распределения;
- Увольнение сотрудников из Организации в связи с оперативной, бюджетной или производственной необходимостью;
- Расширенное участие подразделений Организации в вопросах укомплектования персоналом.

Гибкие контрактные условия

23. ВОИС привержена интересам персонала в вопросе трудовых отношений, обеспечивая контрактную и финансовую гибкость, необходимую для достижения оптимальных результатов. Кроме найма и подготовки квалифицированных кадров, ВОИС требуются новые средства расширения потенциала Организации в вопросе профессиональной компетенции для того, чтобы занимать лидирующую роль в развитии ИС – например, посредством совместных инициатив с внешними субъектами ИС в области финансирования людских ресурсов, или за счет дальнейшего развития международной сети экспертов.

Это будет включать:

- Пересмотр действующих типов контрактов и разработку новых в рамках общей системы ООН с целью обеспечения максимального реагирования и гибкого подхода к нуждам Организации;
- Заключение соглашений и установление партнерских отношений с внешними субъектами для нахождения альтернативных механизмов финансирования для найма новых сотрудников;
- Определение гибких альтернатив повышения качества работы (например, использование внешних источников, стажировки).

Стимулирующая и поддерживающая рабочая обстановка

24. Важно обеспечить стабильную и поощрительную обстановку, способствующую обучению, творчеству, новаторству и вовлечению в работу с целью обеспечения наилучшей отдачи со стороны наших сотрудников.

Это будет включать:

- Корректировку пособий и льгот среди персонала, имеющего различные виды контрактов, для обеспечения одинаковых условий работы для временных сотрудников, работающих в течение долгого времени, и штатных сотрудников;
- Дальнейшие меры по уравниванию соотношения «работа-жизнь» путем использования соотнесенных со временем рабочих моделей, гибкого отношения к частичной занятости и продолжительности рабочего времени;
- Обязательство по обеспечению надежных, безопасных и гигиеничных условий труда;
- Предоставление персоналу консультативных услуг на местах;
- Укрепление внутренних систем урегулирования конфликтов, таких, как административное обеспечение справедливости и Бюро омбудсмена.

VII. СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

25. Успешное претворение в жизнь вышеупомянутых «ключевых элементов» стратегии зависит от ряда «способствующих элементов», которые предстоит разработать и ввести в действие.

26. В этом отношении ОУЛР определил следующие задачи:

- Дальнейшая пропаганда стратегической направленности и целей ВОИС на всех уровнях Организации;
- Укрепление возможностей ВОИС в осуществлении изменений путем создания обстановки доверия между руководством и персоналом в форме активного

- вовлечения персонала в процесс изменений, с созданием хорошей атмосферы общения для противодействия сопротивлению и отказам;
- Содействие установлению партнерских отношений между подразделениями для получения преимущества от объединения усилий;
 - Приведение в соответствие приоритетов ВОИС с организационной структурой и, следовательно, с отдельными программами;
 - Переориентирование процесса повышения компетенции на управленческие и лидерские качества как нового приоритета вместо предшествующего ориентирования на получение технических знаний и навыков в области ИТ, что было необходимым для удовлетворения быстро возрастающих потребностей в услугах;
 - Дальнейшее развитие отчетности и ответственности за выполняемую работу путем поэтапной передачи полномочий руководителям на различных уровнях;
 - Упрощение и, по мере возможности, автоматизация производственных процессов в Организации, и менее обременительный процесс утверждения основных деловых процессов;
 - Дальнейшее развитие соответствующей концепции найма, использующей стандарты общей системы ООН и учитывающий динамичное развитие сообщества ИС;
 - Лучшее понимание текущей ситуации с людскими ресурсами ВОИС и тщательное планирование, мониторинг и оценка ЛР;
 - Инициативное и эффективное управление людскими ресурсами ОУЛР, который может прогнозировать ситуацию в отношении ЛР, в которых нуждается Организация;
 - Создание комплексной и всеобъемлющей системы информации в области ЛР.

Правильная организационная структура

27. Реализация задач в области управления людскими ресурсами в значительной степени зависит от эффективности и действенности организационной структуры ВОИС. Такая структура включает: понимание персоналом стратегических целей ВОИС; устойчивый управленческий и лидерский потенциал; культуру, восприимчивую к организационным изменениям; конструктивные партнерские отношения между подразделениями; организационную структуру, соответствующую главным приоритетам ВОИС; и, эффективные деловые процессы с соответствующей технической поддержкой.

Понимание существующего положения в вопросе людских ресурсов

28. Руководство должно иметь всеобъемлющую картину профессиональной квалификации действующего персонала и его функциональной роли, организационных структур и соответствующей компетенции сотрудников, необходимой для достижения целей Организации, с тем, чтобы иметь возможность оценить и устранить любой пробел между действительным положением и желаемой структурой, необходимой для осуществления этих целей.

29. Проведение ОУЛР собственного анализа существующей структуры Организации в области кадрового обеспечения вместе с результатом комплексной оценки потребности в кадрах, позволит ВОИС:

- Сделать оценку существующего положения в вопросе людских ресурсов (включая кадровый состав, функциональные роли и посты, компетенцию сотрудников, классы должностей и типы контрактов), финансовых ресурсов, организационной структуры и основных деловых процессов с учетом стратегических целей Организации, изложенных в утвержденной программе и бюджете на 2006-2007 гг.
- Определить пробелы.

- Определить возможности для исправления положения или корректировки организационной структуры и рационализации деловых процессов.

Тщательное планирование, мониторинг и оценка состояния людских ресурсов

30. С целью оптимального использования ВОИС своих людских ресурсов в будущем, внешняя фирма подготовит план ЛР в качестве части комплексной оценки потребности. Этот план будет включать по крайней мере два стратегических сценария планирования: один будет основан на прогнозе роста спроса на услуги ВОИС; второй будет основан на консервативном прогнозе спроса на эти услуги. С учетом выводов и рекомендаций, полученных после проведения комплексной оценки потребности, ВОИС предложит государствам-членам меры по устранению пробелов и оценку финансовых последствий.

31. Будет проводиться регулярный мониторинг и оценка деятельности по управлению людскими ресурсами в процессе реализации стратегии в области ЛР для определения эффективности деятельности, выявления возможных ограничений на раннем этапе и быстрого вмешательства в ситуацию, когда действительный результат не соответствует первоначальным ожиданиям.

Соответствующая концепция найма

32. Наряду с тем, что концепция найма людских ресурсов должна быть справедливой, последовательной и эффективной, она также должна быть достаточно гибкой, чтобы учитывать динамику развития сообщества ИС и реакцию Организации. Такая концепция представляет собой основное требование для реализации в ВОИС стратегии в области ЛР. Она должна учитывать оперативные потребности Организации, культуру ВОИС, наилучшую практику общей системы ООН и организаций, занимающихся вопросами ИС, а также рекомендации Комиссии по международной гражданской службе (КМГС).

33. Правовая структура ВОИС в области людских ресурсов включает:

- Конвенцию, учреждающую ВОИС;
- Положения о персонале ВОИС;
- Правила о персонале ВОИС;
- Инструкции ВОИС о политике и практике в области людских ресурсов и соглашения о штаб-квартире с принимающими государствами (Швейцария, Соединенные Штаты Америки, Бельгия, Сингапур и Япония).

34. Конвенция учреждает Организацию и устанавливает в широком плане организационные параметры, ее правовую основу и правовую структуру. Положения о персонале ВОИС содержат более широкие принципы кадровой политики, основные условия работы штатных сотрудников, и их служебные обязанности и обязательство в качестве штатных сотрудников ВОИС. Правила о персонале ВОИС устанавливают условия выполнения Положений о персонале ВОИС.

35. Эффективность концепции управления людскими ресурсами должна постоянно контролироваться и корректироваться с целью обеспечения поддержки изменяющихся потребностей Организации и ее персонала.

Эффективное и действенное управление людскими ресурсами

36. Успешное управление людскими ресурсами зависит от эффективного и действенного функционирования отдела людских ресурсов. Несмотря на то, что в значительной степени результаты работы ОУЛР являются хорошими, особенно в плане административных обязанностей, были определены следующие задачи:

- ОУЛР необходимо предвосхищать изменения и планировать будущие потребности в соответствии с общими стратегическими целями ВОИС;
- Существует необходимость повышенного внимания к вопросу планирования людских ресурсов;
- Существует необходимость дальнейшего развития многозадачного подхода и большего ориентирования на предоставление услуг;
- Бизнес-процессы в области ЛР должны быть рационализированы и еще в большей степени автоматизированы.

37. Для решения этих задач в ОУЛР начался процесс реорганизации, в рамках которого происходит пересмотр текущей роли и ответственности, деятельности и деловых процессов.

Комплексные и всеобъемлющие системы информации о людских ресурсах

38. Для полноценной поддержке мандата ВОИС, ОУЛР должен иметь возможность удовлетворять текущие и предвидеть будущие потребности Организации – требование, для выполнения которого существенно важное значение приобретает наличие современной, комплексной информационно-технологической инфраструктуры. Некоторые ключевые элементы стратегии в области ЛР очень сильно зависят от существования такой инфраструктуры, включая систему управления продвижением по службе со всеми ее аспектами и последствиями (включая управление производительностью труда), планирование ЛР (включая планирование преемственности), и использование расширенных возможностей найма в режиме он-лайн.

39. В настоящее время ОУЛР использует две системы ИТ, которые сами по себе являются фрагментированными: SIGAGIP, с помощью которой обрабатываются контракты и вознаграждения, и HRAccess, которая используется для найма. Важная для ОУЛР информация, такая как классификация должностей, повышение квалификации и обучение персонала и структура кадрового состава, среди прочего, не отражается ни в одной официальной системе баз данных. Более того, между системой SIGAGIP и интегрированной системой финансирования и бюджетного контроля AIMS существует только минимально необходимый интерфейс, что ставит под угрозу возможность ОУЛР осуществлять перспективное планирование и вести подготовку на уровне Организации.

40. Это также отрицательно влияет на темпы выполнения повседневной работы, которая во многом зависит от ручных, механических и повторяющихся процедур, либо потому, что система ИТ не может выполнять некоторые функции, либо потому, что система технически устарела и не имеет дополнительной системы сообщения, которая обеспечивает интерфейс с необходимыми сторонними системами.

41. Главной задачей для устранения этих недостатков является создание ведомственной комплексной информационно-технологической системы, эксплуатируемой на единой стандартизированной основе и имеющей интерфейс с другими административными поддерживающими службами, прежде всего, с Бюро главы финансово-учетного аппарата и Финансовым отделом, который будут поддерживать все повседневные аспекты работы в области людских ресурсов в рамках Отдела, упрощать рабочие процессы (и таким образом снижать нагрузку в работе) и обеспечивать единую консолидированную базу для сбора данных.

42. С точки зрения будущего, среди основных наиболее важных преимуществ, которые будет обеспечивать такая система, станет возможность, которую ОУЛР не имеет в настоящее время, предоставлять своевременную и точную информацию высшему руководству и государствам-членам для принятия ключевых решений и планирования и удовлетворения новых требований по мере развития Организации, включая требования, которые могут стать результатом комплексной оценки потребности.

VIII. ПЕРСПЕКТИВА

43. На основе окончательно утвержденной стратегии в области ЛР будет разработан план реализации, содержащий описание этапов будущих изменений, выбранную методологию, временные рамки, выделенные людские и финансовые ресурсы и ожидаемые результаты. Реализация стратегии в области ЛР, как и все другие изменения, будет связана с рисками, выражающимися в виде неопределенности в отношении расходов на реализацию, недостаточной результативностью способствующих элементов, неожиданным развитием ситуации в бизнесе и противодействием со стороны персонала. Эти риски необходимо определять, классифицировать, внимательно отслеживать и устранять, по мере необходимости, на всех этапах реализации стратегии.

44. Роль и участие персонала играет важное значение в успехе всех усилий в вопросе ЛР, однако они особенно важны для реализации стратегии в области ЛР, что приведет к новым событиям и изменениям; открытое и постоянное двустороннее общение с персоналом играет ключевую роль в преодолении естественного беспокойства, которое может возникнуть в такое время.

45. Стратегия в области ЛР представляет собой прежде всего обязательство в отношении постоянной оценки потребности Организации в ЛР в условиях активной и быстро развивающейся среды ИС. Стратегия должна быть такой же динамичной, как и широкая среда деятельности Организации, и она должна быть предметом постоянной переоценки ее актуальности, ее совокупной выгоды для людских ресурсов Организации, ее возможности учитывать появляющиеся возможности для улучшения инфраструктуры Организации в области ЛР.

[Конец Приложения V и документа]