

# Приложение 2

## Анализ потребностей для выполнения Программ

## Программа 1: Распространение информации среди публики и поддержание связей

### Цель:

Содействовать лучшему пониманию ВОИС и вопросов ИС во всем мире и активизировать поддержку мандата ВОИС посредством проактивной стратегии связи.

### Вводное описание

1. **Рабочая загрузка:** Хотя интервьюированные высказывали просьбу об увеличении ресурсов, мы, в ходе наших собеседований и обследования рабочих мест, **не нашли доказательств, свидетельствующих о значительном увеличении рабочей загрузки** по следующим направлениям:
  - a. **Награды ВОИС:** Как видно ниже из таблицы, хотя объем этой работы постоянно увеличивался, он все же не был значительным в смысле потребности в дополнительных ресурсах.

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
<b>Награды изобретателям</b>	<b>Средняя величина за 34 года в период с 1979 по 2003 г.</b>		<b>69</b>	<b>75</b>
<b>Награды за творчество</b>		<b>24</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
<b>Награды инновационных предприятий</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

- b. **Деятельность пресс-центра:** На основе статистики, найденной на веб-сайте ВОИС, мы приходим к выводу, что несмотря на некоторые разночтения, деятельность пресс-центра, за последние годы не расширилась. Количество людей, занятых выпуском пресс-релизов, с 1999 года остается неизменным. Наряду с пресс-релизами, рождающимися в недрах ВОИС, наблюдается 26% увеличение (в 2006 году) количества статей, в которых говорится о деятельности ВОИС.

	Press releases	Media alerts	Press updates
1997			2
1998	24		27
1999	52		34
2000	50		38
2001	50	7	37
2002	34	3	28
2003	37	2	33
2004	28	2	19
2005	33	5	29
2006	39	6	20

- c. **Количество посетителей ВОИС** резко возросло с 77 групп, (насчитывавших 1.900 человек), в 2005 году до 95 (2.700 человек) в 2006 году.
2. В разделе связей с общественностью и СМИ **выдача заказов сторонним организациям** могла бы стать вполне жизнеспособной альтернативой.
- Действительно ли нуждается ВОИС в своей собственной кино- и мультимедийной студии? Статистика, приведенная в проекте отчета о работе за 2006 г., не свидетельствует в пользу того, что имеется достаточное производство, которое оправдало бы существование своей собственной кино- и мультимедийной студии. Мы рекомендуем рассмотреть вопрос выполнения таких заказов сторонними организациями, что позволит сократить количество персонала на 2 человека.
  - Действительно ли нуждается ВОИС в своем собственном канале продаж публикаций ВОИС? В проекте отчета о работе за 2006 г. упоминается о продажах на сумму всего лишь 217,000 швейцарских франков в 2006 году через электронный книжный магазин с общим итогом поступлений в 1.6 миллионов швейцарских франков. Мы рекомендуем рассмотреть вопрос передачи таких функций какому-либо издательству и/или (электронному) магазину.
3. Могут быть приняты меры по **упрощению организационной структуры** в части данной программы. Мы не видим преимуществ в существовании Секции по наградам ВОИС, как самостоятельной единицы. Поэтому мы рекомендуем объединить эту Секцию с Секцией по связям с общественностью и СМИ.
4. **Автоматизация процедур присвоения наград ВОИС** может дать значительную экономию времени ( минимум 0,5 ЕПС). Это потребует довольно небольших инвестиций по созданию веб-сайта, учитывающего спрос и последующую процедуру. .
5. **Обновление веб-сайта** в данное время выполняется Отделом ИТ. Мы рекомендуем передать эту функцию Секции по связям с общественностью и СМИ, так как обновление веб-сайта требует больше знаний в области коммуникаций нежели технической экспертизы ИТ.

6. В данный момент сотрудники Секции по наградам ВОИС, имеют **слишком высокую квалификацию**. Их обязанности не требуют знаний нескольких иностранных языков, а также ученой степени доктора юридических наук. По этой причине имеется возможность более рационального использования существующих ресурсов.
7. В общей сложности в 2006 году 7 человек отсутствовали по болезни, оформив бюллетени, в течение более 20 дней. В итоге все вместе они отсутствовали на работе по болезни в течение 390 дней из общего количества 576 дней отсутствия, (что составляет 36,9 ЕПС), занятых в программе 1. Сокращение этих 390 дней на 50% даст прирост производительности труда приблизительно в один пост, работающий на полной ставке.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценить вклад технологий в процедуру присуждения наград ВОИС</li> <li>Подготовить обоснование на выдачу заказа стороннему исполнителю на производство фильма и мультимедийной студии</li> <li>Подготовить обоснование на поиск внешнего канала продаж публикаций ВОИС</li> <li>Объединить Секцию по наградам ВОИС с Секцией по связям с общественностью и СМИ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Автоматизировать процедуру присуждений наград ВОИС</li> <li>Выдать заказ стороннему исполнителю на производство фильма и мультимедийной студии</li> <li>Подыскать внешний канал продаж публикаций ВОИС</li> <li>Передать работу по обновлению сайта из отдела ИТ в Секцию по связям с общественностью и СМИ.</li> <li>Провести в соответствии требования к уровню квалификации внутри Секции по наградам</li> </ul>	
Планируемые результаты		<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 г. в результате автоматизации деятельности в области наград ВОИС может появиться</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 г. длительные отсутствия по болезни сократятся на 50%, повысив, таким образом,</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		<p>экономия от 0,5 до 1 ЕПС.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2009 года работа кино- и мультимедийной студии могла бы заказываться на стороне, сокращая, таким образом, численность персонала на 2 человека</li> <li>• К концу 2009 года канал продаж публикаций ВОИС мог бы быть отдан на сторону, сокращая, таким образом, численность персонала на 13 человек</li> <li>• К концу 2009 г. специалист, занимающийся обновлением веб-сайта, мог бы быть переведен в Секцию по связям с общественностью и СМИ (+1)</li> <li>• К концу 2009 г. слишком длительные отсутствия по болезни могли бы быть сокращены на 25%, повысив, таким образом, производительность труда на 0,5 ЕПС</li> </ul>	производительность труда еще на 0,5 ЕПС
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтвержденные обоснования на выдачу заказов внешним исполнителям</li> </ul>	

Штатная численность Конечный период	<b>Штатные</b>	<b>Штатные</b>	<b>Штатные</b>
	D 1	D 1	D 1
	P 12,8	P 10,6	P 10,6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 7,8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 5.6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 5.6</li> </ul>
GS 10,3	GS 10,3	GS 10,3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 7,3</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 7,3</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 7,3</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul>	
<b>Временные</b>	<b>Временные</b>	<b>Временные</b>	
GS 9,8	GS	GS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2,8</li> <li>➤ Младшие GS: 7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul>	
Другие 3	Другие	Другие	
Всего: 36,9	Всего: 21,9	Всего: 21,9	

## Программа 2: Внешняя координация

### Цель:

**Содействовать лучшему пониманию видения и целей ВОИС в целях активизации сотрудничества ВОИС с системой ООН и другими межправительственными организациями, а также соответствующими учреждениями в Соединенных Штатах Америки, Европейском Сообществе и регионе АСЕАН.**

### Вводное описание

8. Статистика за прошлые годы и данные о рабочей загрузке были по большей части недоступны. Это мешает точному **определению рабочей загрузки**.
  - a. **Офис в Сингапуре** докладывает о чрезмерной нагрузке в силу возрастающего разнообразия потребностей более крупных стран, в то время как маленькие страны нуждаются в очень конкретном виде содействия. Тем не менее, мы не нашли фактов или цифр, подтверждающих увеличение рабочей загрузки.
  - b. Мы также слышали запрос о поддержке секретариатом работы с НПО и частным и гражданским секторами. Тем не менее, мы не получили или увидели каких-либо фактических доказательств в поддержку данного запроса.
  - c. **Внешний офис в Токио:** Мы бы хотели поставить под сомнение необходимость 1,5 ЕПС (единиц на полной ставке) в Токио для координации исследовательских проектов в университетах. Мы предлагаем рассмотреть возможность координации данной деятельности из другого места, например, из Женевы.
9. Значительное количество человек уйдет на пенсию в ближайшие годы. Из 22 человек восьми 55 лет и больше. Это может потребовать необходимость привлечения новых людей и организацию передачи знаний. Мы рекомендуем разработать детальный план преемственности.
10. Мы рекомендуем измерение производительности координационных офисов в соответствии с показателями производительности труда для определения их добавленной стоимости. Что касается офиса в Токио, если не будет предоставлено фактических доказательств его необходимости, мы рекомендуем его закрыть.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать план преемственности</li> <li>• Установить четкие показатели производительности региональных офисов</li> <li>• Пересмотреть бизнес обоснование офиса в Токио</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если не будет предоставлено ясного обоснования целесообразности, закрыть офис в Токио</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение численности работников на 1,5 ЕПС в случае закрытия офиса в Токио</li> </ul>	
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>			
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 6 P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие P: 8</li> <li>➢ Младшие P: 1</li> </ul> <p>GS 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 2,6</li> <li>➢ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 1</li> <li>➢ Младшие GS: 1</li> </ul> <p>Другие 2</p> <p>Всего: 21,6</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 6 P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие P: 8</li> <li>➢ Младшие P: 1</li> </ul> <p>GS 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 2,6</li> <li>➢ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 2,4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 1.4</li> <li>➢ Младшие GS: 1</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 20</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 6 P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие P: 8</li> <li>➢ Младшие P: 1</li> </ul> <p>GS 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 2,6</li> <li>➢ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 2,4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 1.4</li> <li>➢ Младшие GS: 1</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 20</p>

## Программа 3: Стратегическое использование ИС для целей развития

### Цель:

**Оказание помощи государствам-членам в эффективном использовании системы ИС для целей развития, расширяя поддержку МСП и усиливая потенциал управления активами ИС.**

### Вводное описание

11. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы обнаружили информацию, подтверждающую увеличение рабочей загрузки в некоторых областях** стратегического использования ИС для развития. Например, в отношении экономических аспектов ИС ожидается увеличение количества экономических исследований и ожидается увеличение спроса (20%) государств-членов на содействие национальным политикам и программам
12. Возможности повышения эффективности: Персонал категории Р тратит половину времени на административную работу, включая печатание, которые могут быть переданы административному персоналу.
13. В целом, 3 человека **отсутствовали по болезни** более чем 20 дней в 2006 году. Эти 3 человека отсутствовали в сумме 214 дней из 363 дней больничных в Программе 3, что составляет 58,9% всех больничных. Краткосрочные и длительные отсутствия по болезни составляют 363 дня. Снижение этого показателя на 50% может повысить продуктивность на 0,8 ЕПС.
14. Существует потенциальная опасность дублирования деятельности с Программами 6 и 7. Объединение этих программ улучшит координацию деятельности ВОИС в области развития.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активное управление проблемой высокого уровня отсутствия работников</li> <li>Активное управление проблемой отсутствия по болезни</li> <li>Объединение Программы 3 и Программ 6 и 7 под единым руководством снизит текущие риски дублирования и улучшит координацию деятельности ВОИС в области развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценить потенциальное увеличение рабочей загрузки, основанной на решениях о Повестке дня в области развития, которые будут приняты в 2007 году.</li> <li>Применить план действий по снижению отсутствия по болезни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжать управление проблемой отсутствия по болезни.</li> </ul>
<b>Планируемые результаты</b>			
<b>Организационные альтернативы</b>		Рассмотреть возможность объединения Программ 6 и 7	
<b>Условия и комментарии</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Принимая во внимание процессы принятия решений в отношении Повестки дня в области развития, где сперва предложения должны быть одобрены, а затем превращены в конкретные действия и методологии, сложно просчитать увеличение рабочей загрузки (и будет ли оно) ранее середины следующего двухлетнего периода.</li> <li>К концу 2009 года, чрезмерно длительное отсутствие по болезни снизится на 25 %, тем самым,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 года длительное отсутствие по болезни снизится на 50%, тем самым, увеличивая производительность еще на 0,4 ЕПС.</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		увеличивая производительность как минимум на 0,4 ЕПС . .	
Штатная численность Конечный период	<b>Штатные</b> D 4 P 16,8 ➤ Старшие P: 7,8 ➤ Младшие P: 9 GS 6,1 ➤ Старшие GS: 5,3 ➤ Младшие GS: 0,8  <b>Временные</b> GS 6 ➤ Старшие GS: 4 ➤ Младшие GS: 2 Другие 3  Всего: 35,9	<b>Штатные</b> D 4 P 16,8 ➤ Старшие P: 7,8 ➤ Младшие P: 9 GS 6,1 ➤ Старшие GS: 5,3 ➤ Младшие GS: 0,8  <b>Временные</b> GS 6 ➤ Старшие GS: 4 ➤ Младшие GS: 2 Другие 3  Всего: 35,9	<b>Штатные</b> D 4 P 16,8 ➤ Старшие P: 7,8 ➤ Младшие P: 9 GS 6,1 ➤ Старшие GS: 5,3 ➤ Младшие GS: 0,8  <b>Временные</b> GS 6 ➤ Старшие GS: 4 ➤ Младшие GS: 2 Другие 3  Всего: 35,9

## **Программа 4: Использование авторского права в цифровой среде**

### **Цель:**

**Повысить осознание задач и возможностей авторского права в цифровой среде.**

### **Вводное описание**

15. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы обнаружили информацию, подтверждающую увеличение рабочей загрузки в некоторых областях** Использования авторского прав в цифровой среде. Однако это потенциальное увеличение сложно отразить в количестве ЕПС. Количество ЕПС, необходимых для успешного ведения данной программы и достижения ее целей прямо зависит от выделяемого бюджета. Чем больше средств выделяется на эту программу, тем большего можно достигнуть в повышении осведомленности о возможностях и вызовах авторского права в цифровой среде.
16. Мы бы хотели поставить под сомнение эффективность программы, в которой задействованы 2,8 человека. Если нет специальной причины наличия отдельной программы, мы предлагаем рассмотреть возможность снижения количества программ, в которых задействовано небольшое количество человек. Объединение соответствующих программ упрощит управление, отчетность, контроль за всем персоналом.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия			
Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS: 0,8</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 2,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS: 0,8</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 2,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 0,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS: 0,8</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 2,8</p>

## Программа 5: ИС и государственная политика

### Цель:

**Обеспечение должного учета в государственной политике вопросов ИС с целью достижения благоприятных для широкой публики результатов в области повышения благосостояния.**

### Вводное описание

17. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы не получили достаточной информации** для вынесения рекомендаций в отношении наиболее подходящего будущего финансирования Программы 5. Программа 5 включает только одного человека.
18. Мы ставим под сомнение полезность программы, ведущейся одним человеком. Если нет специальной причины наличия отдельной программы, мы предлагаем рассмотреть возможность **снижения количества программ**, в которых задействовано небольшое количество человек. Объединение соответствующих программ упростит управление, отчетность, контроль за всем персоналом.
19. **Спрос:** Тем не менее, в случае увеличения спроса на обеспечение того, чтобы государственная политика государств принимала во внимание вопросы ИС в целях достижения положительных результатов для общества, от ВОИС может потребоваться рассмотрение вопроса об увеличении выделяемого бюджета, а также количества ЕПС для данной программы. Однако, принимая во внимание, что на сегодняшний день увеличения спроса не прогнозируется, мы предлагаем заморозить количество ЕПС для данной программы.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия			
Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 1</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 1</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 1</p>

## Программа 6: Африка, Арабские страны, Азия и Тихоокеанский регион, Латинская Америка и страны Карибского бассейна, НРС

### Цель:

Оказание помощи развивающимся странам, включая НРС, по включению вопросов ИС в национальную и региональную политику, стратегию и планы действий в связи с развитием и оптимизация структуры ИС для целей устойчивого экономического, социального и культурного развития.

### Вводное описание

20. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы не получили подтверждения значительного увеличения рабочей загрузки основанного на рабочей загрузке прошлых лет.** Однако основная деятельность в данной программе осуществляется по запросам стран, а на количество запросов влияет повышение осведомленности о содействии, предоставляемом ВОИС. Государства-члены ставят вопросы, которые в свою очередь увеличивают количество работы. Как и программа 3, данная программа может испытать значительное увеличение рабочей загрузки в зависимости от результатов обсуждения Повестки дня в области развития, но на данном этапе процесса принятия решений невозможно определить точный размер каких-либо потенциальных изменений в спросе.
21. Ряд собеседований продемонстрировал **недостаток компетентности** в следующих областях:
- Высокий уровень знания английского языка и наличие работников с английским языком в качестве родного
  - Аналитические навыки, навыки в подготовке документов и общении
  - Навыки в переводе с арабского языка: в соответствии с результатами собеседований некоторые переводы на арабский язык занимают более 6 месяцев. Предлагается привлечение специалистов извне для осуществления переводов.
  - Владение португальским и испанским языками
22. Несколько собеседуемых сообщили о **низком уровне морального духа и снижении мотивации персонала.** При сопоставлении этих заявлений с **отсутствием по болезни** мы обнаружили, что из 64 человек, 7 отсутствовали более чем 20 дней в прошлом году, что составило в общей сложности 284 дня. Снижение данного показателя на 50% улучшит производительность на 0,7 ЕПС в год. Что касается краткосрочного отсутствия по болезни, то тут тоже довольно высокий уровень. Из 64 человек 46 были на больничных от 1 до 19 дней что составляет еще 245 рабочих дней. Это означает, что из 64 человек только 11 человек не отсутствовали по болезни в 2006 году. Допуская предположение, что краткосрочное и длительное отсутствие по болезни может быть снижено на 50%, ВОИС может повысить производительность на 1,2 ЕПС.

23. Несколько раз было доложено о **злоупотреблении системой контроля рабочего времени.**
24. **Предельное количество лиц в подчинении чрезмерно низко.** Дополненная ограниченным количеством человек из программ 7 и 8 команда из 64 человек разделена на 8 групп, каждая из которых возглавляется директором (и.о. директора).
25. Из 64 человек, 12 в возрасте 55 лет или больше и уйдут на **пенсию** в ближайшие годы. Это может потребовать необходимость привлечения новых людей и организацию передачи знаний. Мы рекомендуем разработать детальный план преемственности для такого варианта развития событий.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличить предельное количество человек в подчинении, посредством объединения маленьких рабочих подразделений в более крупные</li> <li>Разработать план преемственности, тем самым обеспечивая преемственность и передачу знаний</li> <li>Оценить потребность дополнительных языковых навыков и способы ее удовлетворения</li> <li>Разработать конкретный план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>Расследовать предполагаемые случаи злоупотребления системой контроля времени.</li> <li>Рассмотреть возможность объединения Программы 3 и Программ 6 и 7 под единым руководством, так как это снизит существующие риски дублирования и улучшит координацию деятельности ВОИС в области развития.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применить план действий по снижению отсутствия по болезни.</li> <li>Скорректировать набор навыков</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 года чрезмерно длительное отсутствие по болезни будет снижено на 25 %, тем самым увеличивая производительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 года, длительное отсутствие по болезни снизится на 50 %, увеличивая производительность еще на 0,6 ЕПС</li> <li>В результате более</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ть на 0,6 ЕПС</li> <li>• Предельное количество человек в подчинении будет выше, тем самым стимулируется совместная работа и повышается способность справляться с большой рабочей загрузкой</li> </ul>	<p>высокого предельного количества человек в подчинении число Директоров может снизиться к концу 2011 года с 6 до 4</p>
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимая во внимание процессы принятия решений в отношении Повестки дня в области развития, где сперва предложения должны быть одобрены, а затем превращены в конкретные действия и методологии, сложно просчитать увеличение рабочей загрузки (и будет ли оно) ранее середины следующего двухлетнего периода.</li> </ul>	<p>В данном двухлетнем периоде появится определенность в отношении результатов Повестки дня в области развития влияющих на рабочую загрузку, соответственно, может появиться необходимость адаптировать штатную численность.</p>
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b> D 6 P 22,8 ➤ Старшие P: 18 ➤ Младшие P: 4,8 GS 12,7 ➤ Старшие GS: 12,7 ➤ Младшие GS:</p> <p><b>Временные</b> GS 9,5</p>	<p><b>Штатные</b> D 6 P 22,8 ➤ Старшие P: 18 ➤ Младшие P: 4,8 GS 12,7 ➤ Старшие GS: 12,7 ➤ Младшие GS:</p> <p><b>Временные</b></p>	<p><b>Штатные</b> D 6 P 22,8 ➤ Старшие P: 18 ➤ Младшие P: 4,8 GS 12,7 ➤ Старшие GS: 12,7 ➤ Младшие GS:</p> <p><b>Временные</b> GS 9,5</p>

	2007	2008/09	2010/11
	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS: 9,5</li></ul> Другие 13,3  Всего: 64,3	GS 9,5 <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS: 9,5</li></ul> Другие 13,3  Всего: 64,3	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS: 9,5</li></ul> Другие 13,3  Всего: 64,3

## Программа 7: Некоторые страны Европы и Азии

### Цель:

**Укрепление потенциала некоторых стран Европы и Азии в плане комплексного использования системы ИС для целей национального экономического, социального и культурного развития.**

### Вводное описание

26. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы не обнаружили подтверждения значительного увеличения рабочей загрузки** основанного на рабочей загрузке прошлых лет. Основные мероприятия в данной программе осуществляются по запросам государств-членов, что вызывает увеличение деятельности.

Основная деятельность в данной Программе:

- a. Организация заседаний (национальных или региональных)
- b. Организация учебных визитов
- c. Организация визитов экспертов для предоставления содействия
- d. Исследования и изучения
- e. Предоставление оборудования или документов
- f. Поддержка кампаний по повышению осведомленности
- g. Деятельность по специальным запросам
- h. Поддержание информационных страниц в сети Интернет.

Увеличения рабочей загрузки не предвидится.

27. Собеседования продемонстрировали **недостаток компетентности** в следующих областях:

- a. Навыки владения MS Office
- b. Навыки ведения проектов
- c. Навыки владения русским языком (на уровне персонала GS)
- d. Презентационные навыки
- e. Аналитические навыки, навыки в подготовке документов и общении.

28. Собеседования показали **снижение мотивации персонала всех уровней**. В ходе собеседований мы не смогли определить конкретную причину такого снижения мотивации наряду с общими организационными сложностями, которые испытывает

ВОИС. При сопоставлении вышеупомянутого с **отсутствием сотрудников по болезни**, мы должны заметить, что все 9 человек, занятых в программе были на больничных в 2006 году. Это составляет 214 дней больничных, эквивалент 1 ЕПС. Снижение данного показателя на 50% даст дополнительно 0,5 ЕПС.

29. Из 9 человек, троим – 55 лет или больше. Тем самым, в ближайшие годы каждый третий работник в данной программе уйдет на пенсию. Это может потребовать необходимость привлечения новых людей и организацию передачи знаний. Мы рекомендуем разработать детальный план преемственности.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать план преемственности, обеспечивая этим преемственность и передачу знаний</li> <li>Разработать и/или привлечь надлежащие требующиеся навыки</li> <li>Разработать конкретный план действий по снижению отсутствия по болезни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществить план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>Разработать необходимые навыки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществить план действий по снижению отсутствия по болезни</li> </ul>
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 года чрезмерно длительное отсутствие по болезни будет снижено на 25 %, тем самым увеличивая производительность на 0,25 ЕПС</li> <li>Решение проблемы с недостатком навыков может также положительно повлиять на производительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 года долгосрочное отсутствие по болезни будет снижено на 50 %, тем самым увеличивая производительность еще на 0,5 ЕПС</li> </ul>
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>		•	•
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<b>Штатные</b> D 1 P 5 ➤ Старшие P: 3 ➤ Младшие P: 2 GS 2 ➤ Старшие GS: 2 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS 1 ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие	<b>Штатные</b> D 1 P 5 ➤ Старшие P: 3 ➤ Младшие P: 2 GS 2 ➤ Старшие GS: 2 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS 1 ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие	<b>Штатные</b> D 1 P 5 ➤ Старшие P: 3 ➤ Младшие P: 2 GS 2 ➤ Старшие GS: 2 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS 1 ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие

WO/GA/34/1

Приложение, стр.103

ВОИС – комплексная повсеместная оценка – Заключительный отчет  
27 июня 2007 г.

	2007	2008/09	2010/11
	Всего: 9	Всего: 9	Всего: 9

## Программа 8: Деловая модернизации учреждений ИС

### Цель:

**Повышение эффективности регистрационной деятельности в области ИС путем упрощения и автоматизации деловых процессов.**

### Вводное описание

30. **Рабочая загрузка:** Данная программа сконцентрирована на 4 основных типах деятельности, предоставляемых организациям по ИС в развивающихся странах (потенциальное количество – примерно 130 стран): Консультационные услуги; Услуги по предоставлению специализированных решений по автоматизации; Услуги по наращиванию потенциала и Услуги по разработке продуктов.

- a) **Консультационные услуги** включают: содействие в подготовке стратегических планов по автоматизации; сравнение существующих систем и анализ недостатков; оценка потребностей; реструктурирование бизнес процессов; и анализ влияния автоматизации.
- b) **Услуги по предоставлению специализированных решений по автоматизации** включают: подготовка и планирование проектов с четким распределением ролей и обязанностей ВОИС и получающего ведомства; подгонка стандартных автоматизационных продуктов ВОИС (или разработка новых систем) для адаптации к специфическим индивидуальным потребностям получающего ведомства по ИС, а именно: к национальному законодательству в области ИС, правилам, административным процедурам и контролю за делопроизводством; инструментов для переноса информации из предшествующих систем; оцифровка бумажных документов по ИС для внесения в базы данных; модернизация инфраструктуры ИТ по запросам; установка и тестирование автоматизационных систем.
- c) **Услуги по наращиванию потенциала** включают: обучение персонала ведомств (управленческого, персонала, выполняющего каждодневную работу, и персонала ИТ) новым процедурам и функциональным возможностям системы; передача знаний подразделениям ИТ по управлению системой, обслуживанию, первичная поддержка, хранение информации и восстановление; техническая поддержка.
- d) **Услуги по разработке продуктов** включают: постоянное совершенствование стандартных автоматизационных продуктов ВОИС; разработка дополнительных услуг по результатам отзывов ведомств по ИС; разработка модулей для электронной связи с договорами ВОИС; разработка интерфейсов для региональных/межрегиональных систем; модернизация технологических платформ для автоматизационных продуктов.

31. **Ожидается значительное увеличение рабочей загрузки:**

- a. Рамки увеличения: Примерно 130 развивающихся стран, каждая из которых имеет более одной организации в области ИС, потенциальной получательницы содействия в автоматизации. Большинство организаций по ИС в этих странах

обладают низким уровнем автоматизации или автоматизация отсутствует, а при растущем каждый год размере работы становится все сложнее справляться с ней без автоматизации. Таким образом, они все чаще обращаются к ВОИС за таким содействием. С 2002 года, когда Отделение было образовано, было оказано содействие полными автоматизированными решениями 50 организациям в различных регионах. Каждый год полные проекты автоматизации осуществляются в 7 – 8 новых ведомствах, что добавляет работы Отделению, и новые проекты начинаются в еще 5-6 новых ведомствах. Полный проект или начальный проект могут состоять из нескольких различных задач в зависимости от страны, и каждая задача требует от 1 до 2 человек. Наименее развитые страны (НРС) обычно нуждаются в многоцелевых проектах. Помимо этого, в любое время бывает ряд запросов, на которые не хватает ресурсов (финансовых и/или людских). Ведомству, получающему содействие, требуется 4-5 лет для того, чтобы стать полностью самостоятельным в данном отношении. В течение этого времени оно также нуждается в содействии.

- b. К 2009 году будет порядка 60 ведомств, использующих системы ВОИС, 50 из которых будут продолжать нуждаться в постоянном наращивании потенциала и поддержке, а также порядка 10 полных проектов и 8 новых проектов, создающих каждый по-своему дополнительную рабочую нагрузку.
- c. К 2011 году будет порядка 80 ведомств, использующих системы ВОИС, 65 из которых будут продолжать нуждаться в постоянном наращивании потенциала и поддержке, а также порядка 10 полных проектов и 8 новых проектов, создающих каждый по-своему дополнительную рабочую нагрузку.
- d. Так как ведомства, получающие поддержку приобретают навыки и становятся все более самостоятельными, их следующие фазы автоматизации (помимо основного внутреннего документооборота) требуют более продвинутого содействия (например, электронные услуги, онлайн подача заявок, безбумажное производство и т.д.). Это уже учитывается при планировании будущей работы Отделения.
- e. Еще один фактор будет связан с вступлением в силу Сингапурского договора (для гармонизации процедур рассмотрения заявок на товарные знаки). Данная новая рабочая нагрузка может появиться уже в 2009-2011 годах.

32. **Области возможного повышения эффективности:** Из наших собеседований и изучения конкретных рабочих должностей стало ясно, что нет предлагаемых основных областей для повышения эффективности, которые бы привели к снижению численности персонала

33. Собеседования показали **необходимость дополнительной компетентности** в следующих областях:

- a. Знание ИС для толкования законодательства в области ИС и знание принципов работы ведомств по ИС. На данный момент два человека обладают такой компетентностью, необходимо еще двое.
- b. Необходимо больше аналитических навыков для оценки потребностей, сравнения систем, анализа недостатков, реструктуризации бизнес процессов и услуг по оценке влияния.

WO/GA/34/1

Приложение, стр.106

ВОИС – комплексная повсеместная оценка – Заключительный отчет  
27 июня 2007 г.

- с. Необходимо больше компетентности в области ИТ, а именно людей с хорошим знанием компонентов ИТ, сетевых технологий и инфраструктуры.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изучить возможности борьбы с нехваткой специальных навыков. Основываясь на ожидаемом росте спроса, численность работников должна возрасти в данной программе примерно на 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Скорректировать набор навыков и компетентности.</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>			
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>			
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 4</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1,8</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 7,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 2</li> </ul> <p>GS 2,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2,8</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 10,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 3</li> </ul> <p>GS 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2,8</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 12,8</p>

**Программа 9: Коллективное управление авторским правом и смежными правами****Цель:****Усиление структур коллективного управления авторским правом и смежными правами.**

## Вводное описание

34. **Рабочая загрузка:** В ходе исследования конкретных рабочих должностей **мы не нашли подтверждения существенного повышения рабочей загрузки** в области коллективного управления авторским правом и смежными правами. 60% времени команда работает над организацией семинаров, сосредоточенных вокруг трех основных тем:
- a. **Разработка структур коллективного управления авторским правом и смежными правами**
  - b. **Создание структур коллективного управления авторским правом и смежными правами**
  - c. **Усиление структур коллективного управления авторским правом и смежными правами**
35. Так как команда небольшая, есть жалобы на то, что **административная работа** занимает слишком много времени. Как следствие, остается слишком мало времени на работу по существу. Хотя есть просьба добавить в команду одного человека, мы не нашли доказательства в поддержку данного запроса. Мы, тем самым, рекомендуем не менять количество ЕПС в данной программе.
36. Команда сообщает о совпадающих обязанностях с Бюро технического содействия и наращивания потенциала для Африки и Отделением творческих отраслей. Существует наложение полномочий с этими командами и совместная координация может быть усилена.
37. Кроме совпадения полномочий с некоторыми командами, команда сообщила о сложности в удовлетворении различных потребностей развивающихся стран с одной стороны и потребностей индустриализированных стран с другой стороны.
38. Как и в случае других небольших программ, мы бы поставили под сомнение эффективность программы с тремя людьми. Если нет специальной причины наличия отдельной программы, мы предлагаем рассмотреть возможность **снижения количества программ**, в которых задействовано небольшое количество человек. Объединение соответствующих программ упростит управление, отчетность, контроль за всем персоналом.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изучить возможности слияния с другими программами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объединить полномочия, накладываемые друг на друга в одной программе</li> </ul>	
Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 3</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 3</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 3</p>

## Программа 10: Защита ПИС

### Цель:

**Оказывать содействие государствам-членам в укреплении их систем и инфраструктуры защиты прав ИС, поддерживать и поощрять информированные политические дискуссии на международном уровне.**

### Вводное описание

39. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы нашли информацию подтверждающую увеличение рабочей загрузки в защите прав ИС.** В общем смысле защита ИС становится более важной темой для большинства государств-членов, и это отражается в растущем спросе на услуги, предоставляемые в рамках данной Программы.
40. 50% времени команда работает над организацией и проведением семинаров (примерно 20 в год) и обучением, направленным на повышение эффективности защиты ИС. Команда реагирует на запросы государств-членов об обучении правоохранительных и судебных органов, направленном на повышение потенциала для прокуроров, таможенных и полицейских работников и других работников правоохранительных органов в Женеве и других регионах в тесном сотрудничестве с другими подразделениями ВОИС.
41. Команда играет ведущую роль в разработке программы по подготовке глубокого исследования потребностей. Команда также организует и проводит мероприятие с участием либо собственных докладчиков, либо тщательно отобранных докладчиков извне. После каждого семинара подготавливается отчет. Команда сообщила о том, что существование строгих формальных правил в ВОИС отнимает много времени.
42. 15% времени команда работает над региональными конгрессами (дважды в год) и ежегодным глобальным конгрессом, который был организован 30-31 января 2007 года и назывался Глобальный конгресс по борьбе с контрафакцией и пиратством. Конгресс этого года, например, оказался самым большим мероприятием в истории ВОИС. В нем приняло участие порядка 1200 человек и около 60 ключевых докладчиков было приглашено на эту двухдневную конференцию, включая ряд министров и других VIP персон. Практические и административные работы занимают много времени команды и команда просит краткосрочных стажер для этой административной работы.
43. 10% времени команда занимается публикациями. Команда работает в контакте с автором с момента определения концепции до финального продукта и подготавливает и редактирует более простые публикации сама. Когда другие подразделения ВОИС издаю публикации по защите прав ИС, команда активно участвует в редактировании своих разделов. Существует растущая потребность государств-членов в подобных услугах и существующий уровень ресурсов недостаточен для их удовлетворения.
44. Команда также занимается следующей деятельностью:
  - Консультации в отношении законодательства, количество запросов на которые может не всегда быть высоким, но которые обычно требуют значительных временных затрат для обеспечения высокого уровня качества

- Администрирование Консультативного комитета по защите прав (АСЕ), подготовка и редактирование документов АСЕ и поиск подходящих докладчиков может быть трудоемким
  - Обновление и поддержка сайта по защите прав, включая подготовку и публикацию периодического информационного бюллетеня
  - Работа над исследованиями (с внешними экспертами), касающимися специальных вопросов защиты ИС, как уголовный процесс, судебный процесс, промежуточные судебные запреты и расчет убытков
  - Представление ВОИС на заседаниях и мероприятиях других межправительственных и региональных организаций и групп стран, таких как ВОЗ, ВТО, ЕС и G8.
45. В принципе, повышения эффективности можно добиться более четкой координацией деятельности данной Программы с деятельностью других секторов, например, Всемирной академии. Необходимо больше координации и большего разделения задач.
46. Хотя потенциальное увеличение рабочей загрузки трудно отразить в количестве ЕПС, мы считаем, что есть потребность в 8 - 10 ЕПС. Однако сейчас количество ЕПС необходимых для эффективного ведения данной программы и достижения ее целей прямо зависит от выделяемого бюджета. Чем больше ресурсов выделяется на эту программу, тем большего можно добиться в области защиты прав ИС.
47. Мы бы хотели поставить под сомнение эффективность программы из 4,8 человек. Если нет специальной причины наличия отдельной программы, мы предлагаем рассмотреть возможность **снижения количества программ**, в которых задействовано небольшое количество человек. Объединение соответствующих программ упростит управление, отчетность, контроль за всем персоналом.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить детальные требования и описания обязанностей людей, которых нужно принять на работу</li> </ul>		
Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 1,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P: 0,8</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие 1</p> <p>Всего: 4,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P: 2.8</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие 1</p> <p>Всего: 7,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P: 2.8</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <p>Другие 1</p> <p>Всего: 9,8</p>

## Программа 11: Всемирная Академия ВОИС

### Цель:

**Укреплять национальный потенциал людских ресурсов в сфере ИС и улучшать доступ к знаниям в области ИС.**

### Вводное описание

48. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей мы нашли информацию подтверждающую увеличение рабочей загрузки в деятельности академии. Количество учебных курсов увеличилось без соответствующего увеличения количества работников. Увеличение продемонстрировано в таблицах ниже.

Программа профессионального развития

Год	Штатная численность	Организовано курсов	Участников
04	5	7 плюс 18 подкурсов	169
05	3	12 плюс 18 подкурсов	216
06	2	14 плюс 18 подкурсов	316

Программа разработки стратегии

Год	Штатная численность	Организовано курсов	Участников
04	4	10 обычных плюс 9 специальных	1,013
05	3	13 обычных плюс 9 специальных	959
06	2.5	13 обычных плюс 13 специальных	1,124

Программа дистанционного обучения

Год	Штатная численность	Предложено сессий	Участников
04	6	17	10,264
05	5	21	9,681
06	5	35	20,251

## Образовательная программа с присвоением степени/диплома

Год	Штатная численность	Предложено сессий	Участников
06	1.5	7	1,105

## Управленческая программа

Год	Штатная численность	Предложено сессий	Участников
06	2	8	650

## Аппарат декана

Год	Штатная численность
06	5

49. Значительная часть людей в Академии **(40%) работают по временным контрактам**. Мы предлагаем снизить данную цифру до 25-30%. Мы предлагаем рассмотреть возможность замены временных работников увеличением работников категории Р, тем самым, привлекая более профессиональные ресурсы и снижая административный слой в Академии.
50. Альтернативой также может быть рассматривание Академии в качестве потенциальной цели аутсорсинга, связывающего с какой-либо школой бизнеса, организатором конференций или аналогичной организации, способной обеспечить повышение эффективности за счет административных процессов, и, возможно, предлагающей свои учебные ресурсы.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	Увеличить количество персонала, если количество учебных мероприятий возрастет	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снизить количество работников по временным контрактам и заменить их на персонал категории Р</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>			
<b>Организационные альтернативы</b>		Рассмотреть возможность аутсорсинга в качестве альтернативы. Цифры внизу и далее не относятся к случаю применения данной альтернативы	
<b>Условия и комментарии</b>			
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<b>Штатные</b> D 1 P 6 ➤ Старшие Р: 4 ➤ Младшие Р: 2 GS 4,8 ➤ Старшие GS: 4,8 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS 3 ➤ Старшие GS: 2 ➤ Младшие GS: 1 Другие 5  Всего: 19,8	<b>Штатные</b> D 1 P 6 ➤ Старшие Р: 4 ➤ Младшие Р: 2 GS 4,8 ➤ Старшие GS: 4,8 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS 3 ➤ Старшие GS: 2 ➤ Младшие GS: 1 Другие 5  Всего: 19,8	<b>Штатные</b> D 1 P 6 ➤ Старшие Р: 4 ➤ Младшие Р: 2 GS 4,8 ➤ Старшие GS: 4,8 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS 3 ➤ Старшие GS: 2 ➤ Младшие GS: 1 Другие 5  Всего: 19,8

## Программа 12: Патентное право

### Цель:

**Повышать роль ВОИС в качестве форума для обсуждения проблем, касающихся патентов, и продолжать развитие международной патентной системы в соответствии с интересами и политикой все государств-членов и с целью удовлетворения потребностей пользователей и общества в целом.**

### Вводное описание

1. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей мы не нашли подтверждения значительного увеличения рабочей загрузки. Ниже приведен обзор основной деятельности в рамках программы и соответствующие временные затраты. Из 4,8 ЕПС, указанных в бюджете:

Деятельность	Временные затраты в год*	Частота в год
Заседания Постоянного комитета по патентному праву (SCP)	1,300 часов	2
Коллоквиумы по отдельным патентным вопросам	820 часов	5
Администрирование патентных договоров ВОИС (3 --> Парижская конвенция, PLT, Будапештский договор)	5,000 часов	постоянно
Проведений исследований	900 часов	2
Консультации по законодательству развивающимся странам, Контроль за внутренними публикациями, Обработка внутренних и внешних запросов на предоставление информации, организация общих заседаний, Командировки (различные роли --> например, курсы/обучение)	2,500 часов	постоянно

\* расчеты являются оценками ВОИС и исходят из 2,150 часов ЕПС в год.

#### 51. Области возможного улучшения эффективности:

- a. Есть некоторое наложение обязанностей с офисом стратегического использования ИС для развития, сектором экономики и развития.
- b. Административные процедуры слишком тяжелы.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшить знание патентного права существующего персонала для повышения эффективности существующей команды</li> <li>Устранить существующие наложения полномочий посредством четкого определения деятельности, компетенции и обязанностей и/или посредством интеграции с офисом стратегического использования ИС для развития, сектором экономики и развития</li> <li>Начать слияние процессов организации мероприятий и стандартизации документов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать концептуальные идеи поддержки процесса электронным способом (система управления работой и документооборотом) –</li> <li>Внедрить пересмотренные процессы (включая компетенцию и обязанности) и стандартизацию</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшенная организация работы</li> <li>Более эффективная работа в силу наличия большего времени для концентрации на существе, а не на административных вопросах → влияние на разработку ВОИС международной патентной системы</li> </ul>	
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>			
<b>Штатная численность</b> Конечный период	<b>Штатные</b> D 1 P 2 ➤ Старшие P: 2	<b>Штатные</b> D 1 P 2 ➤ Старшие P: 2	<b>Штатные</b> D 1 P 2 ➤ Старшие P: 2

	2007	2008/09	2010/11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> GS 1,8 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 0,8</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <b>Временные</b> GS <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> Другие 1  Всего: 5,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> GS 1,8 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 0,8</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <b>Временные</b> GS <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> Другие 1  Всего: 5,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> GS 1,8 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 0,8</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <b>Временные</b> GS <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> Другие 1  Всего: 5,8

## Программа 13: Законодательство в области товарных знаков, промышленных образцов и географических указаний

### Цель:

**Модернизировать международную правовую основу для административных процедур ведомства по товарным знакам и согласовать различные национальные и региональные подходы в области законодательства по товарным знакам, промышленным образцам и географическим указаниям, включая законодательство о борьбе с недобросовестной конкуренцией.**

### Вводное описание

52. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей мы не нашли подтверждения значительного увеличения рабочей загрузки. Хотя в ходе собеседований были озвучены запросы о дополнительных людях, мы не получили какого-либо доказательства, подтверждающего и обосновывающего этот запрос.

Правовые консультации по товарным знакам, промышленным образцам, географическим указаниям отнимают примерно **100 дней** ресурсов работников категории Р и G в год, и также покрывают деятельность Программы 20.

Таблица ниже демонстрирует рабочую загрузку Отдела права и международных классификаций. Она покрывает деятельность Программ 13 и 20, так как четкого разграничения рабочей загрузки нет (см. также Программу 20).

Деятельность	Временные затраты в год	Частота в год
Заседания Постоянного комитета по товарным знакам (SCT)	280 дней	2
Вклад в Ассамблею государств-членов	35 дней	1
Проведение симпозиумов	100 дней	2
Мероприятия по продвижению	200 дней	50
Юридические консультации (товарные знаки, промышленные образцы, географические указания)	100 дней	50
Парижская конвенция - уведомления по Ст. 6ter	различается (включая разработку базы данных)	различается

Заседания рабочих групп и комитетов экспертов	230 дней	2
Административная деятельность	65 дней	различается

53. **Недостаток компетентности** был доложен в следующих областях:

- a. Навыки подготовки документов и общения
- b. Правовые знания
- c. Опытная административная поддержка

54. **Области возможного повышения эффективности: разработка MAPS (проект ИТ)**

- a. Предоставить такую же технологию, которая используется в настоящее время в РСТ. Одним из последствий стандартизации технологии будет снижение необходимой поддержки.
- b. Заменить существующую рабочую философию Отделения товарных знаков на существующую в РСТ (рабочие группы по типам документов vs многовалентные группы по языкам и регионам). Одним из последствий этого изменения может быть повышение мотивации персонала в силу обогащения работы.
- c. Сетевые приложения Мадридской системы будут пересмотрены и улучшены.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполнить недостатки в навыках существующего персонала для повышения эффективности команды</li> <li>Пересмотреть административную деятельность и процессы</li> <li>Объединить процессы организации мероприятий, публикаций и стандартизации документов</li> <li>Начать ИТ проекты переработка MAPS и сетевых приложений Мадридской системы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжить заполнение недостатков в навыках существующего персонала для повышения эффективности команды</li> <li>Продолжить пересмотр административной деятельности и процессов</li> <li>Continue redesign administrative activities and processes</li> <li>Объединить процессы организации мероприятий, публикаций и стандартизации документов</li> <li>Начать ИТ проекты переработка MAPS и сетевых приложений Мадридской системы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрить новые процессы и стандартизацию, а также ИТ системы</li> </ul>
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшенная организация работы</li> <li>Более эффективная работа в силу большего количества времени для концентрации на существе, а не на административной работе</li> <li>Снижение просрочек</li> </ul>	
<b>Организационные альтернативы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пересмотреть организационную структуру Сектора исходя из новых процессов</li> </ul>		
<b>Условия и комментарии</b>	Определить план проекта и выработать специальный бизнес план		
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<b>Штатные</b> D P 4 ➤ Старшие P: 3 ➤ Младшие P: 1 GS 0,8 ➤ Старшие GS: 0,8 ➤ Младшие GS:	<b>Штатные</b> D P 4 ➤ Старшие P: 3 ➤ Младшие P: 1 GS 0,8 ➤ Старшие GS: 0,8 ➤ Младшие GS:	<b>Штатные</b> D P 4 ➤ Старшие P: 3 ➤ Младшие P: 1 GS 0,8 ➤ Старшие GS: 0,8 ➤ Младшие GS:

	<b>Временные GS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS:</li></ul> Другие  Всего: 4,8	<b>Временные GS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS:</li></ul> Другие  Всего: 4,8	<b>Временные GS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS:</li></ul> Другие  Всего: 4,8
--	--	--	--

## Программа 14: Авторское право и смежные права

### Цель:

**Совершенствовать охрану авторского права и смежных прав и содействовать достижению широкого консенсуса по вопросу о международном авторском праве и связанным с ним событиям.**

### Вводное описание

55. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей мы не нашли информации в подтверждение значительного увеличения рабочей нагрузки на основе прошлых лет.
56. **Следующая работа проводится в рамках данной программы:**
- a. Постоянные комитеты
  - b. Региональные консультационные заседания
  - c. Помощь в экспертных исследованиях
  - d. Выступления
  - e. Региональные мероприятия
  - f. Обзор работы других подразделений ВОИС (например: обзор курса дистанционного обучения)
  - g. Ответы на письма и телефонные обращения, касающиеся авторского права (в 2006 году около 490 писем на английском и французском и 6/700 писем на испанском).
57. **Возможности повышения эффективности:**
- a. Если ответы на письма и телефонные звонки могут основываться на стандартных ответах, возможна значительная экономия времени (порядка 0,5 ЕПС)
  - b. Автоматизация процесса вопросов и ответов также приведет к сниженной рабочей нагрузке
  - c. Каждый сотрудник в данной программе **отсутствовал по болезни** в прошлом году. Четверо из 13 человек отсутствовали более 20 дней. Общее количество дней – 165. снижение данного показателя на 50%, повысит производительность на 0,2 ЕПС.
58. **Предельная численность людей в подчинении в данной программе очень низкая.** Из 13 человек, 4 – уровня Директора. Мы предлагаем пересмотреть организационную структуру данной программы.

59. Четыре человека (один категории D, один P, один GS и один SML) из 13 достигли пятидесятипятилетнего возраста. Одному из них в 2007 году будет уже 67 лет. Это означает, что несколько человек уйдут на пенсию в ближайшие годы. Это может потребовать привлечение новых людей и организацию передачи знаний. Следует в ближайшее время разработать план преемственности.

**Рекомендуемые действия и результаты**

Организационное подразделение: HRM	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличить предельную численность людей в подчинении</li> <li>• Разработать план преемственности, обеспечивая этим преемственность и передачу знаний</li> <li>• Разработать конкретный план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>• Отслеживать и докладывать о рабочей загрузке</li> <li>• Стандартизация ответов на письма и телефонные звонки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привести в жизнь план по снижению отсутствия по болезни</li> </ul>	
Планируемые результаты		<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2009 года отсутствие по болезни будет снижено на 25 %, увеличивая производительность на 0,2 ЕПС</li> <li>• Предельная численность людей в подчинении увеличена</li> <li>• Продуктивность в 0,5 ЕПС может быть достигнута посредством стандартизации ответов на письма и телефонные звонки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2011 года отсутствие по болезни будет снижено на 50%, увеличивая производительность еще на 0,2 ЕПС</li> <li>• Благодаря более высокой предельной численности людей в подчинении количество директоров может снизиться к концу 2011 года с 4 до 1</li> </ul>
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная	<b>Штатные</b>	<b>Штатные</b>	<b>Штатные</b>

численность Конечный период	D 4	D 4	D 4
	P 5	P 5	P 5
	➤ Старшие P: 5	➤ Старшие P: 5	➤ Старшие P: 5
	➤ Младшие P:	➤ Младшие P:	➤ Младшие P:
	GS 3	GS 3	GS 3
	➤ Старшие GS: 3	➤ Старшие GS: 3	➤ Старшие GS: 3
	➤ Младшие GS:	➤ Младшие GS:	➤ Младшие GS:
	<b>Временные</b>	<b>Временные</b>	<b>Временные</b>
	GS 1	GS 1	GS 1
	➤ Старшие GS:	➤ Старшие GS:	➤ Старшие GS:
➤ Младшие GS: 1	➤ Младшие GS: 1	➤ Младшие GS: 1	
Другие	Другие	Другие	
Всего: 13	Всего: 13	Всего: 13	

## **Программа 15: Традиционные знания, традиционные выражения культуры и генетические ресурсы**

### **Цель:**

**Содействовать развитию надлежащей и эффективной охраны традиционных знаний, выражений традиционной культуры, а также аспектов ИТ генетических ресурсов в интересах традиционных общин и их устойчивого развития.**

### **Вводное описание**

60. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы не нашли информации в подтверждение значительного увеличения рабочей нагрузки** на основе прошлых лет.
61. Существует недостаток компетентности:
- a. Навыки владения MS office
  - b. Правовые навыки и навыки подготовки документов
  - c. Специальные технические навыки (например, в области биотехнологии)
  - d. Административные и секретариальные навыки
62. Отсутствие по болезни в данной Программе чрезвычайно высоко. Каждый сотрудник отсутствовал по болезни в прошлом году. Трое из 13 человек отсутствовали более 20 дней. Общее количество дней отсутствия по болезни составило 265 дней, что примерно равняется 1.5 ЕПС. Снижение данного показателя даже на 50% высвободит ресурсы для улучшения показателей на 0,75 ЕПС.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать конкретный план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>Определить плохих работников и недостаточно компетентных сотрудников</li> <li>Выработать и/или привлечь надлежащие навыки</li> <li>Отслеживать и докладывать о рабочей нагрузке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применить план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>Выработать и/или привлечь надлежащие навыки</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Плохие работники и недостаточно компетентные сотрудники определены и им представлен структурированный план по совершенствованию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 года отсутствие по болезни будет снижено на 25 %, улучшая производительность на 0,35 ЕПС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 года отсутствие по болезни будет снижено на 50 %, улучшая производительность еще на 0,35 ЕПС</li> </ul>
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доступ к надлежащей технологии и повышение навыков клерков/секретарей</li> <li>Программа для всей организации по снижению уровня отсутствия по болезни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доступ к надлежащей технологии и повышение навыков клерков/секретарей</li> <li>Программа для всей организации по снижению уровня отсутствия по болезни</li> </ul>	
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 2</li> </ul> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 3</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 2</li> </ul> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 3</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 2</li> </ul> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 3</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS: 3</li></ul> Другие 1  Всего: 13	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS: 3</li></ul> Другие 1  Всего: 13	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Старшие GS:</li><li>➤ Младшие GS: 3</li></ul> Другие 1  Всего: 13
--	---	---	---

## Программа 16: Администрация системы РСТ

### Цель:

**Укреплять систему РСТ в качестве наиболее доступного, надежного и приемлемого средства получения патентной охраны в мире.**

### Вводное описание

1. Администрирование системы РСТ – **программа, занимающая наибольшее количество сотрудников** в ВОИС, примерно 450 сотрудников. Это также ключевой источник формирования дохода ВОИС.
2. РСТ имеет **четко установленный процесс фиксирования рабочей загрузки и производительности**, также есть согласованный алгоритм в программе и бюджете, позволяющий гибкость в уровнях персонала в программе для соответствия различным уровням рабочей загрузки.
3. Таблица внизу демонстрирует, что **число заявок увеличивалось в последние годы в среднем на 6%**. Данный рост по прогнозам продолжится в ближайшие годы. Предполагаемый рост + 5% в год в следующие пять лет. Данное увеличение в деятельности будет включать, как предполагается, особенно высокий рост в подаче на языках северо-восточной Азии (японский, китайский, корейский) и будет означать большой объем подач в сети в формате XML.

<u>Год</u>	<u>Увеличение</u>
2002	2%
2003	4,4%
2004	6,4%
2005	11,3
2006	7,9%
2007	5,4%

4. Необходимость надлежащих языковых навыков, в частности, японского, китайского, корейского и немецкого языков – остается проблемой данной программы. Необходимость большего количества людей, владеющих японским, китайским и корейским языками объясняется растущим спросом в данных языковых областях. Недостаток навыков немецкого языка – необходимостью охвата довольно стабильной деятельности. РСТ применяет аутсорсинг для охвата роста работ по переводу , и данный подход себя оправдывает.
5. Мы определили две области, в которых есть потенциал для **увеличения эффективности** в использовании людского капитала:

- a. Решение проблемы длительного отсутствия по болезни;
  - b. Применение новых технологий.
6. Из 450 сотрудников Программы 93 человека отсутствовали 20 или более дней в 2006 году (см. таблицу ниже). Это составило 3,985 потерянных рабочих дней.

Отсутствие по причине болезни (дней)	Кол-во человек
20 - 29	46
30 – 39	18
40 – 49	8
50 – 59	6
60 – 69	6
>70	9

Наше рабочее предположение, основанное на опыте с другими работодателями и в качестве части инициативы по всей организации по снижению необычайно высокого уровня отсутствия по болезни, что это общее количество дней отсутствия по болезни может быть снижено как минимум до 200 дней в данной программе. Целью является снижение на 50% отсутствия по болезни более 20 дней в год, и будет равняться сохранению порядка 9 ЕПС. На практике мы ожидаем, что другие уровни отсутствия по болезни также снизятся в силу улучшения контроля и вовлечения руководства. Трудно предсказывать более высокие уровни эффективности без риска, что возникнет мнение о том, что ВОИС более строго относится к настоящим больничным.

7. Деятельность РСТ хорошо планируется и контролируется и на нее положительно повлиял доступ к технологической поддержке для эффективности процессов.
8. Хотя РСТ был проводником ВОИС в разработке и внедрении технических решений, собеседуемые отмечали, что **дальнейшее технологическое развитие** может улучшить производительность:
  - Увеличение подач заявок в сети (XML) и процедура автоматического ввода информации могут сохранять от 5 до 20 минут на заявку. **Программа** имеет дело с 145.000 заявок в год. Даже сохранение 5 минут на заявку может потенциально сохранить 1500 дней – эквивалент 7 ЕПС:

$$((5 \text{ минут} * 145.000 \text{ заявок}) / 60) / 8 = 1510 \text{ рабочих дней}$$

Точные технологические инвестиции должны быть далее тщательно оценены.

Однако эта эффективность может быть достигнута только в случае полного изменения поведения регистрирующих, которые должны перейти на XML с использования программы Word или другого программного обеспечения.

- В области регистрации заявок, ссылки на прошлые случаи могут облегчить работу экспертов.
- Электронные переводчики могут быть усовершенствованы посредством обновленного программного обеспечения и инициатив, как создание технической библиотеки, но необходим тщательный анализ потенциальной выгоды.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Так как отсутствие является серьезным вопросом, мы предлагаем провести глубокий количественный и качественный анализ (исследование стрессов может служить дополнением анализу).</li> <li>• Разработать конкретный план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>• Просчитать точные потребности в языковых навыках – рассмотреть дальнейшее привлечение внешних услуг</li> <li>• Оценить экономическую целесообразность технологических улучшений</li> <li>• Пересмотреть требования к консультантам (на данный момент - 10% сотрудников Программы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применить план действий по снижению отсутствия по болезни</li> <li>• Аутсорсинг для привлечения надлежащих языковых навыков. Сохранение ключевой способности оценивать и сохранять рабочую загрузку.</li> <li>• Оценить экономическую целесообразность и внедрить согласованные технологические улучшения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продолжать решение вопроса отсутствия по болезни.</li> </ul>
<b>Планируемые результаты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целевой список случаев отсутствия по болезни на рассмотрении.</li> <li>• Оценка целесообразности технологических возможностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2009 года чрезмерно длительное отсутствие по болезни будет снижено на 25 %, увеличивая производительность, по крайней мере, на 4 – 5 ЕПС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2011 года длительное отсутствие по болезни будет снижено на 50 %, увеличивая производительность еще на 4 – 5 ЕПС.</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Это может потребовать какого-либо уровня раннего выхода на пенсию или освобождения по причине слабого здоровья.</li> <li>• Внедрение онлайн заявок и процедур автоматического ввода данных может увеличить производительность, по крайней мере, на 7 ЕПС.</li> </ul>	
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии	Средства для требуемого улучшения технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принятие ВОИС возможности раннего выхода на пенсию или освобождения по причине слабого здоровья.</li> <li>• Финансирование вышеизложенного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимо предусмотреть бюджет для поддержки плана действий по снижению отсутствия в ближайшие 4 года (количество будет подтверждено после более глубокого анализа)</li> <li>• Средства для требуемого улучшения технологии</li> </ul>
Штатная численность Конечный период	<b>Штатные</b> D 5 P 107,2 ➤ Старшие P: 39,8 ➤ Младшие P: 67,4 GS 186,3 ➤ Старшие GS: 167,3 ➤ Младшие GS: 19  <b>Временные</b> P GS 101,8 ➤ Старшие GS: 4,6 ➤ Младшие GS: 97,2 Другие 51,2  Всего: 451,5	<b>Штатные</b> D 5 P 107,2 ➤ Старшие P: 39,8 ➤ Младшие P: 67,4 GS 186,3 ➤ Старшие GS: 167,3 ➤ Младшие GS: 19  <b>Временные</b> P GS 101,8 ➤ Старшие GS: 4,6 ➤ Младшие GS: 97,2 Консультанты 39,2  Всего: 439,5	<b>Штатные</b> D 5 P 107,2 ➤ Старшие P: 39,8 ➤ Младшие P: 67,4 GS 186,3 ➤ Старшие GS: 167,3 ➤ Младшие GS: 19  <b>Временные</b> P GS 101,8 ➤ Старшие GS: 4,6 ➤ Младшие GS: 97,2 Консультанты 34,2  Всего: 434,5

## Программа 17: Реформа РСТ

### Цель:

**Продолжить совершенствование, улучшение и укрепление системы РСТ для обеспечения того, чтобы система продолжала удовлетворять потребности заявителей и всех ведомств, независимо от размера, а также третьих сторон, что привело бы к большему доверию к системе и соответственно к сокращению дублирования работы.**

### Вводное описание

- К концу 2007 года данная программа выполнит свою задачу. Персонал, работавший в отделе по реформированию РСТ, теперь работает в других отделах РСТ

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценить лучшие возможности по перераспределению людей данной программы с 2008 года.</li> <li>• Необходимо проверить: Есть ли планы по поводу того, что будет с этими людьми? Если работа завершена, они могут быть освобождены.</li> </ul>		
Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<b>Штатные</b> D 2 P 2 ➤ Старшие P: 2 ➤ Младшие P: GS 1 ➤ Старшие GS: 1 ➤ Младшие GS:	<b>Штатные</b> D P ➤ Старшие P: ➤ Младшие P: GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS:	<b>Штатные</b> D P ➤ Старшие P: ➤ Младшие P: GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS:

	<b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие Всего: 5	<b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие Всего:	<b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие Всего:
--	--	--	--

## Программа 18: Мадридская, Гагская и Лиссабонская регистрационные системы

### Цель:

**Обеспечивать эффективное и рентабельное администрирование международных систем регистрации и поощрять их развитие и использование.**

### Вводное описание

63. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей мы нашли подтверждение увеличения рабочей загрузки, которое, как ожидается, продолжится. Ниже представлены прогнозы на заявки на международную регистрацию товарных знаков и продление, полученные и обработанные в рамках Мадридской и Гагской систем:

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
<b>Мадридская система</b>	<b>Международные заявки</b>	34.400	35.400	38.500	39.800
	<b>Продление</b>	13.700	14.200	19.000	19.700
	<b>Всего</b>	48.100	49.600	57.500	59.500

Источник: Предлагаемые Программа и бюджет на 2006/2007 и на 2008/2009

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
<b>Гагская система</b>	<b>Международные заявки</b>	1.500	1.600	3.800	5.000
	<b>Продление</b>	3.700	3.800	3.200	2.700
	<b>Всего</b>	5.200	5.400	7.000	7.700

Источник: Предлагаемые Программа и бюджет на 2006/2007 и на 2008/2009

- a. **Секция мобилизации сверхбюджетных ресурсов:** Секция была создана недавно. Это затрудняет точную оценку ожидаемой рабочей загрузки или соответствующей потребности в сотрудниках.

64. Потенциальные возможности повышения эффективности были определены в ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей:

- a. Автоматизация рассылки стандартных писем и автоматизация системы отслеживания снизит к 2009 году численность персонала на 1 ЕПС.
  - b. Мультизадачные пилотные команды, которые сейчас вводятся, помогут избежать ненужное дублирование и повысят общую эффективность 43 ЕПС экспертам, когда все команды станут мультизадачными – произойдет снижение на 8.6 ЕПС к 2009 году.
  - c. Очень мало развития было сделано в области терминологических баз данных, классификационных баз данных, в подразделении переводов. Инвестиции в технологию, которые сейчас находятся в фазе планирования (необходимо принять решение – купить технологический инструмент на рынке или разработать самим), улучшат эффективность и снизят рабочую загрузку к 2009 году на 18 ЕПС. Однако следует заметить, что с введением нового протокола в конце года, появится увеличение спроса на перевод на еще два языка. На деле, ADG уже запросили бюджет на 7 переводчиков на 2007 год и 10 дополнительных переводчиков на 2008. Автоматизация может, тем самым, привести к общему сокращению на 3,4 ЕПС в области переводов.
  - d. Помимо этого, классификационная база данных может быть далее автоматизирована. Это снизит количество человек в экспертизе на 8.6 ЕПС к 2009 году.
  - e. Автоматизация будет внедрена начиная с процесса отказов, которые будут отправляться в приложении к сообщениям по электронной почте (уже не в бумажном формате). С введением этого также будут автоматизированы другие письма. Это снизит количество человек на 0.2 ЕПС к 2009 году.
  - f. Были также определены возможности сохранения времени с входящей корреспонденцией. База данных уже разработана и будет готова в Июне 2007 года. Это, в частности, сохранит от 10 до 20% времени руководителей подразделений. Это снизит количество сотрудников на 3 ЕПС к 2007 году.
65. Принимая во внимание, что переводческие секции есть и в Языковой службе и в Отделе международных регистраций, можно поднять вопрос о том, стоит ли **объединить/слить эти две секции** в целях повышения их эффективности. Мы признаем, что у них разные специальные роли, но считаем, что такая возможность должна быть рассмотрена, особенно, если рассматривается возможность дальнейшего аутсорсинга.
66. Что касается продвижения развития и использования международных регистрационных систем и представительства ВОИС за границей – некоторые заграничные офисы ВОИС состоят из одного человека и без административных помощников. Рабочая загрузка офисов в других странах довольно стабильная, но часто в один и тот же день бывает два мероприятия и два представителя ВОИС смогут охватить большее количество мероприятий (например, брюссельский офис сделал нормальный запрос о выделении дополнительно административного помощника). В дополнение, некоторые офисы остаются без ресурсов в праздники или в дни поездок в штаб-квартиру ВОИС.
67. Для офисов ВОИС в развивающихся странах (как Сингапур) часть работы заключается в координации (35%), но они также занимаются упрощением технических программ (65%). Эта деятельность требует достаточного количества технического и административного персонала, в идеале - 3 GS и 4 P. В Азии существует высокая потребность в развитии ИС – большие страны развиваются очень быстро – маленькие страны нуждаются в очень специальном типе содействия. В настоящее время в офисе в Сингапуре работает один Директор и один местный административный помощник.

68. 21 человек **отсутствовал по болезни** более чем 20 дней в 2006 году. Это составило 747 отсутствия по болезни из общего количества в 1467 дней в Программе 18. Снижение этих 747 дней на 50% может сохранить 1.5 полных рабочих места.

69. Программа 18 занимает 51,4 временных ЕПС из общего количества 138,6 ЕПС (то есть 37% персонала работает по временным контрактам). Так как Программа 18 составляет один из ключевых видов деятельности ВОИС, может быть полезным перевести часть временных работников в штат. Это позволит сохранить знания и навыки и усилит мотивацию за счет предоставления части временных работников постоянной должности.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценить технологические инвестиции в следующие процессы: подача заявок и продления.</li> <li>Обоснование объединения секции переводчиков Товарных знаков в Языковую службу</li> <li>Обоснование собственной разработки базы данных входящей почты</li> <li>Наработать отношения с частным сектором</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрить технологии/автоматизацию в приеме заявок и продлений</li> <li>Полная автоматизация рассылки стандартных писем</li> <li>Полная автоматизация системы отслеживания</li> <li>Полное обучение команд экспертов для ориентирования их на многозадачность</li> <li>Разработка и внедрение терминологической базы данных и классификационной базы данных</li> <li>Разработка и внедрение автоматизации переводов</li> <li>Внедрение автоматизации процесса отказов</li> <li>Внедрение автоматизации регулятивных писем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обосновать необходимость перевода части временных работников в штат (снижение количества временных работников с 33% до 20%)</li> </ul>
Планируемые результаты		<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 года чрезмерно длительное отсутствие по болезни будет снижено на 25%, увеличивая производительность на 0.75 ЕПС (если не</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 года длительное отсутствие по болезни должно будет снизиться на 50 %, увеличивая производительность еще на 0.75 ЕПС</li> <li>Если вы не</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		<p>применять аутсорсинг)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значительное повышение эффективности позволит снизить количество человек на 22.</li> </ul>	<p>инвестируете в технологии для автоматизации процесса регистрации и продления, понадобится 10 дополнительных ЕПС для того, чтобы справиться с ожидаемым увеличением рабочей загрузки.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Если вы инвестируете в технологии для автоматизации процесса регистрации и продления, на 10 ЕПС может быть снижено существующее количество персонала.</li> <li>• Выводы: хотя ожидается увеличение рабочей загрузки, эффективность может быть повышена за счет инвестиций в технологии. Мы, тем самым рекомендуем заморозить количество работников.</li> </ul>
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии		• .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтверждение обоснования для увеличения штатных сотрудников.</li> </ul>
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 3 P 24,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие P: 10,8</li> <li>➢ Младшие P: 13,8</li> </ul> <p>GS 58,4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 53,6</li> <li>➢ Младшие GS: 5</li> </ul> <p><b>Временные</b></p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 3 P 24,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие P: 10,8</li> <li>➢ Младшие P: 13,8</li> </ul> <p>GS 58,4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 53,6</li> <li>➢ Младшие GS: 5</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 15,2</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 3 P 37,2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие P: 17</li> <li>➢ Младшие P: 20,2</li> </ul> <p>GS 68,4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Старшие GS: 58,6</li> <li>➢ Младшие GS: 10</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 2,6</p>

	2007	2008/09	2010/11
	GS 22,6 ➤ Старшие GS: 5 ➤ Младшие GS: 17,4 Другие 27  Всего: 135,6	➤ Старшие GS: 5 ➤ Младшие GS: 10 Другие 12,6  Всего: 113,8	➤ Старшие GS: 1,6 ➤ Младшие GS: 1 Другие 2,6  Всего: 113,8

## Программа 19: Патентная информация, классификация и стандарты ИС

### Цель:

Повышать эффективность использования информации и документации по ИС ведомствами, заявителями и широкой публикой.

### Вводное описание

#### 70. Рабочая нагрузка:

- a. Услуга патентной информации (работа в форме проектов, основанная на внешнем спросе). Порядка 4500 часов рабочей загрузки в год занимает данная область. 3 основных и порядка 10 более мелких проектов проводится каждый год. Услуга патентной информации пользуется высоким и, на ближайшие годы, растущим спросом (порядка 20%-40% в течение следующих 4 лет).
- b. Схожая рабочая нагрузка в области статистики ИС. Ожидается рост рабочей загрузки порядка 30%.

71. **Области возможного улучшения:** Снижение областей организационного наложения с излишней работой. Наложение с Отделом МСП и некоторыми другими подразделениями.

72. Четыре человека из 19 в программе достигли пятидесятилетнего возраста. Значит, каждый четвертый сотрудник **уйдет на пенсию** в ближайшие годы. Это может потребовать привлечение новых людей и организацию передачи знаний. Более того, было бы хорошо разработать надлежащий план преемственности

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"><li>• Установить план преемственности, обеспечивая преемственность и передачу знаний</li><li>• Определить четкие правила и обязанности, компетенцию и ответственность для снижения наложения с другими подразделениями или объединить подразделения с совпадающими обязанностями</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Продолжать обучение</li><li>• Внедрить автоматизацию</li></ul>	

	2007	2008/09	2010/11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценить персонал уровня GS и сократить на одного человека</li> <li>Обучить существующий персонал в области ИТ и других навыков</li> <li>Пересмотреть существующие процедуры для снижения количества ошибок или предоставления неправильной информации</li> <li>Определить целесообразность дальнейшей автоматизации для поддержки процедур</li> </ul>		
Планируемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение численности на одного сотрудника категории GS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение эффективности персонала за счет специального обучения, автоматизация и усовершенствованные процедуры для удовлетворения растущего спроса без увеличения количества работников</li> <li>Улучшенное качество результатов работы</li> </ul>	
Организационные альтернативы	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить сотрудника, ответственного за качество</li> </ul>	
Условия и комментарии	Определить целесообразность проекта по автоматизации		
Штатная численность Конечный период	<b>Штатные</b> D 1 P 7 ➤ Старшие P: 6 ➤ Младшие P: 1 GS 6,1 ➤ Старшие GS: 5,1 ➤ Младшие GS: 1  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS:	<b>Штатные</b> D 1 P 7 ➤ Старшие P: 6 ➤ Младшие P: 1 GS 6,1 ➤ Старшие GS: 5,1 ➤ Младшие GS: 1  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS:	<b>Штатные</b> D 1 P 7 ➤ Старшие P: 6 ➤ Младшие P: 1 GS 6,1 ➤ Старшие GS: 5,1 ➤ Младшие GS: 1  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS:

	2007	2008/09	2010/11
	➤ Младшие GS: Другие 1	➤ Младшие GS: Другие	➤ Младшие GS: Другие
	Всего: 15,1	Всего: 14,1	Всего: 14,1

## Программа 20: Международные классификации в области товарных знаков и промышленных образцов

### Цель:

**Развивать администрирование международных систем товарных знаков и промышленных образцов.**

### Вводное описание

1. **Рабочая нагрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы не нашли информации в подтверждение значительного увеличения рабочей нагрузки.** Ниже приведен обзор основной работы программы и соответствующие временные затраты. Помимо 2,5 человек в соответствии с бюджетом, один консультант оплачивается государством-членом.

Деятельность	Временные затраты в год	Частота в год
Заседания Постоянного комитета по товарным знакам (SCT)	280 дней	2
Вклад в Ассамблею государств-членов	35 дней	1
Проведение симпозиумов	100 дней	2
Мероприятия по продвижению	200 дней	50
Юридические консультации (товарные знаки, промышленные образцы, географические указания)	100 дней	50
Парижская конвенция - уведомления по Ст. 6ter	различается (включая разработку базы данных)	различается
Заседания рабочих групп и комитетов экспертов	230 дней	2
Административная деятельность	65 дней	различается

Увеличения рабочей нагрузки не предвидится.

2. **Было сообщено о недостатке компетентности** в следующих областях:
  - а. Навык в области права, подготовки документов и общения

**3. Области возможного повышения эффективности:**

- a. Создать опыт административной поддержки (в ВОИС строгие правила форматирования и составления документов). Нет персонала категории GS в программе, владеющего подобными навыками.
- b. Упростить процедуру рассмотрения и одобрения для сокращения процедуры.
- c. Найти людей с навыками подготовки документов, которые могут хорошо подготавливать документы/писать.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучить существующий персонал для заполнения пробелов</li> <li>• Пересмотреть процесс одобрения для уменьшения количества задержек.</li> <li>• Возможно, заменить людей, которых нельзя обучить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучить существующий персонал</li> <li>• Внедрить решение</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Без изменения в количестве персонала, но повышение эффективности за счет адекватного обучения. → улучшение качества и сохранение времени</li> </ul>	
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>			
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<b>Штатные</b> D P 2 ➤ Старшие P: 1 ➤ Младшие P: 1 GS 0,5 ➤ Старшие GS: 0,5 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие :  Всего: 2,5	<b>Штатные</b> D P 2 ➤ Старшие P: 1 ➤ Младшие P: 1 GS 0,5 ➤ Старшие GS: 0,5 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие :  Всего: 2,5	<b>Штатные</b> D P 2 ➤ Старшие P: 1 ➤ Младшие P: 1 GS 0,5 ➤ Старшие GS: 0,5 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS: ➤ Младшие GS: Другие :  Всего: 2,5

## **Программа 21: Услуги по арбитражу и посредничеству, политика и процедуры в области доменных имен**

### **Цель:**

**Усилить охрану ИС путем урегулирования споров в области ИС при помощи арбитража и посредничества и укрепить правовую основу охраны ИС в рамках системы доменных имен в Интернете.**

### **Вводное описание**

#### **73. Рабочая нагрузка:**

- a. Рассмотрение дел о доменных именах: основываясь на наших собеседованиях и исследовании конкретных рабочих должностей мы определили, что рассмотрение дел о доменных именах составляет 50% рабочей загрузки Программы 21 и ожидается увеличение рабочей загрузки на 10% на каждый из двух предстоящих двухлетних периодов.
- b. Арбитраж и медиация: основываясь на наших собеседованиях и исследовании конкретных рабочих должностей мы определили, что арбитраж и медиация составляет 5% рабочей загрузки Программы 21, и ожидается увеличение рабочей загрузки на 20% на каждый из двух предстоящих двухлетних периодов.
- c. Деятельность центра ресурсов: основываясь на наших собеседованиях и исследовании конкретных рабочих должностей мы определили, что деятельность центра ресурсов составляет 20% рабочей загрузки Программы 21, и ожидается увеличение рабочей загрузки на 10% на каждый из двух предстоящих двухлетних периодов.

#### **74. Области возможного улучшения: каково их ожидаемое влияние на рабочую нагрузку и потребности в численности персонала?**

- a. Заново определить правила процедуры. Так как в Программе 21 много бумажной работы, существует потенциальная возможность повышения эффективности посредством автоматизации. Более того, рассылка и распространение бумажных документов по всему миру стоит очень дорого и занимает много времени. Процессы, хотя и поддерживаются электронным способом, до сих пор основаны на бумажной технологии и требуют пересмотра и нового внедрения (в основном в государствах-членах, которые не работают с Платформой; см. пункт b). Улучшение процесса, связанное с автоматизацией, позволяет повысить эффективность, снижение стоимости через электронную передачу документов, а не отправку бумажных копий по почте, и повышение скорости.
- b. Электронная платформа для арбитража и посредничества была внедрена с середины 2006 года с целью облегчения рассмотрения. Однако представляется, что платформа не достаточно используется сторонами. Сторонам должна предоставляться поддержка и обучение использованию существующей платформы.

- c. Существуют потенциальные возможности повышения эффективности посредством улучшения физических процессов производства в переводе и печати (публикаций). Эти процессы могут считаться долгими и неэффективными.
- d. Использование оплачиваемых стажеров-юристов – результат повышения рабочей загрузки в последние годы. С ежегодной сменой людей многие ноу-хау теряются и много времени и денег тратится на формирование нового ноу-хау. Повышение эффективности возможно за счет замены этих стажеров штатным персоналом.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить действия и план проекта для улучшения процессов и автоматизации в вышеупомянутых областях возможного улучшения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести проект по улучшению процессов при поддержке новой автоматизации</li> </ul>	
Планируемые результаты		<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянная рабочая нагрузка сохранит 1 рабочую единицу за счет повышения эффективности</li> <li>Ответить растущей рабочей нагрузке определенным количеством новых сотрудников</li> </ul>	
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P: 1</li> </ul> <p>GS 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 4,8</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS: 2</li> </ul> <p>Другие 3</p> <p>Всего: 15,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P: 1</li> </ul> <p>GS 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 4,8</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS: 2</li> </ul> <p>Другие 3</p> <p>Всего: 15,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P: 1</li> </ul> <p>GS 4,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 4,8</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS: 2</li> </ul> <p>Другие 3</p> <p>Всего: 15,8</p>

## Программа 22: Управление и руководство

### Цель:

**Эффективное формулирование и управление политикой, стратегиями и программами ВОИС в соответствии с директивами государств-членов, внутренними правилами и нормами, а также применимым законодательством.**

### Вводное описание

75. **Рабочая загрузка:** В ходе наших собеседований и исследования конкретных рабочих должностей **мы не нашли информации в подтверждение изменения рабочей нагрузки.**
76. Хотя нет основных областей для возможного улучшения в Программе 22, было бы целесообразным рассмотреть следующие вопросы:
- Действительно ли Офис омбудсмана нуждается в 1 ЕПС?
  - Хотя это может быть организационным требованием ООН, может быть возможно централизовать все жалобы в одном и только подразделении (Офис омбудсмана, Медицинская служба и Социальная служба)? Другой альтернативой может быть централизация всех жалоб всех организаций ООН, расположенных в Женеве, в общей службе по таким вопросам.
  - Объединение медицинской службы и социальной службы высвобождает 6 ЕПС. Информация для сравнения (источник: PwC Saratoga), касающаяся количества работников, обслуживаемых работником медицинской службы, показывает, что такое количество велико. Один ЕПС медицинской службы обслуживает как минимум 200 ЕПС (внутренних клиентов), а средняя цифра - 334 ЕПС (внутренних клиентов) на одного ЕПС медицинской службы. Соответственно, вместо существующих 6 ЕПС для объединенной социальной и медицинской службы мы рекомендуем снизить цифру до 3,6 ЕПС.

Функция здравоохранения	Проценты		
	25	50	75
Количество ЕПС на одного ЕПС медицинского работника (Saratoga)	241	334	831

77. Из 27 сотрудников Программы 22 только один **не отсутствовал по болезни**. Хотя длительное отсутствие не является большой проблемой в Программе 22, остальные 27 человек отсутствовали в общей сложности 274 дня по болезни. Снижение этого

показателя на 50% может повысить производительность на 0,5 полных рабочих должности.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решить проблему краткосрочного отсутствия по болезни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решить проблему краткосрочного отсутствия по болезни</li> <li>Снизить численность объединенной медицинской и социальной службы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решить проблему краткосрочного отсутствия по болезни</li> </ul>
Планируемые результаты			<ul style="list-style-type: none"> <li>Производительность может быть повышена на 0,5 ЕПС, если отсутствие по болезни будет снижено на 50%</li> <li>Снижение на 3 ЕПС за счет слияния медицинской и социальной службы и департамента безопасности</li> </ul>
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 5 P 13,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 9,4</li> <li>➤ Младшие P: 4</li> </ul> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 4</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 2,8</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 26,4</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 5 P 13,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 9,4</li> <li>➤ Младшие P: 4</li> </ul> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 4</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 2,8</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 26,4</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 5 P 10,6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 6,4</li> <li>➤ Младшие P: 4</li> </ul> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 4</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 3,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 2,8</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 23,4</p>

## Программа 23: Бюджетный контроль и мобилизация ресурсов

### Цель:

**Обеспечить надежный бюджетный контроль, управление и рентабельность и разработать стратегию мобилизации внебюджетных средств для деятельности ВОИС, в частности в сфере технического сотрудничества.**

### Вводное описание

78. Большинство организаций **обычно включают офис контролера в департамент финансов и учета**. Некоторые организации также связывают свой департамент аудита с департаментом финансов, учета и контроля, хотя есть сильные доводы в поддержку сохранения департамента аудиту независимым от департамента финансов.
79. Существующая **рабочая загрузка** с постоянным потоком файлов и бумажной документации занимают много времени на одобрение даже небольших рутинных расходов. Одним из последствий является то, что профессиональное время может уходить на рутинные проверки, а не более важную деятельность. Это становится проблемой, когда кто-либо из сотрудников отсутствует, и работа переходит другим людям. Доступ к большему количеству сотрудников, как, например, в случае включения Офиса контролера в департамент финансов и администрации, повысит эффективность.
80. Сегодня Офис контролера отчасти – механизм поддержки, заменяющий контроль производительности менеджеров и отчетности по всей организации. ВОИС переходит на новые процедуры. В настоящее время Офис контролера одобряет трату каждого шв. франка. Улучшения возможны:
- Система ПОР**, которая могла бы сохранить много времени и повысить эффективность. Например, одобрение расходов могло бы быть автоматизировано при обосновании проведенной работой. Система ПОР также позволит ВОИС интегрировать и связывать различную деятельность, связывая офис контролера с другими частями организации. ПОР также упростит управление, контроль и отчетность.
  - Специальная делегация** полномочий менеджерам линий при одобрении Программными менеджерами или другими старшими менеджерами уровня расходов.
  - Увеличение делегации полномочий Отдела контрактов и закупок.**
  - Большая ясность и правоприменение в отношении одобрения расходов менеджментом.
  - Регулярные обзоры пределов полномочий.
81. Одним из результатов решения о увеличенной делегации будет **требование обучения менеджеров ВОИС процедурам учета и финансов** и их роли и обязанностям.

82. Результатом также будет **потребность офиса в персонале с более высокими навыками в финансах и учете, компетентностью в процессе и программе**, а не просто административной компетентностью.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотреть возможность слияния контрольного и финансового департаментов</li> <li>Выработать и/или привлечь больше профессиональных финансовых и учетных навыков</li> <li>Пересмотреть уровень делегирования полномочий на одобрение расходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение ПОР</li> <li>Выработать и/или привлечь больше профессиональных финансовых и учетных навыков</li> <li>Внедрить пересмотренную систему делегирования подписей</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение рабочей загрузки в силу увеличения делегирования полномочий к концу 2009 года.</li> <li>Мы предполагаем, что ПОР будет работать к концу этого двухлетнего периода.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Когда ПОР будет внедрена, и когда делегирование прав подписи будет пересмотрена, мы ожидаем высвобождение по крайней мере 3 административных сотрудников.</li> </ul>
<b>Организационные альтернативы</b>	Рассмотреть возможность слияния с финансовым департаментом		
<b>Условия и комментарии</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Система ПОР работает</li> </ul>
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<b>Штатные</b> D 1 P 5 ➤ Старшие P: 1 ➤ Младшие P: 4 GS 2 ➤ Старшие GS: 1 ➤ Младшие GS: 1  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS:	<b>Штатные</b> D 1 P 5 ➤ Старшие P: 1 ➤ Младшие P: 4 GS 2 ➤ Старшие GS: 1 ➤ Младшие GS: 1  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS:	<b>Штатные</b> D 1 P 5 ➤ Старшие P: 1 ➤ Младшие P: 4 GS 1 ➤ Старшие GS: 1 ➤ Младшие GS:  <b>Временные</b> GS ➤ Старшие GS:

	➤ Младшие GS: Другие 2  Всего: 10	➤ Младшие GS: Другие 2  Всего: 10	➤ Младшие GS: Другие  Всего: 7
--	--	--	---

## Программа 24: Внутренний надзор

### Цель:

**Укрепить актуальность, эффективность, отчетность и целостность операций и деятельности Организации.**

### Вводное описание

83. Рабочая нагрузка Отдела внутреннего аудита и общего надзора распределяется следующим образом :

Деятельность	Рабочая нагрузка
<b>Деятельность по оценке, включая:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение уставных документов</li> <li>- Набор в оценочную команду людей со специальной компетентностью (внутри организации и при необходимости извне)</li> <li>- Оценка работы</li> <li>- Отчетность</li> <li>- Обсуждения и рекомендации, включая сбор отзывов</li> <li>- Диссимиляция информации</li> </ul>	40%
<b>Работа по оценке производительности, включая:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Получение от менеджеров программ информации для включения в отчеты о производительности программ (PPRs)</li> <li>- Изучение информации для PPR и проверка достоверности данных</li> <li>- Подготовка отчета</li> <li>- Передача отчета на одобрение Генерального директора и государствам-членам, включая перевод на 6 языков и т.д.</li> </ul>	30%
<b>RBM: Подготовка программы и бюджета</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставление консультаций по результатам RBM в связи с подготовкой программы и бюджета ВОИС</li> <li>- Консультации с менеджерами программ</li> <li>- Подготовка текстовых частей программы и бюджета</li> </ul>	15%
<b>Консультации: специальные запросы на оценку качества, изучение и т.д.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставление консультаций по результатам RBM</li> <li>- Предоставление руководящих указаний менеджерам программ для оценки производительности и сбора информации (постоянно)</li> </ul>	15%

- Предоставление руководящих указаний менеджерам программ по планировке, проведению и использованию результатов оценки (постоянно)	
--	--

**84. Области возможного улучшения:** Хотя ВОИС может хотеть продолжать сохранять свой внутренний Департамент по общему надзору в качестве независимо функционирующего подразделения, были рассмотрены следующие потенциальные области для улучшения:

- a. Некоторые совместные действия существуют с (а) деятельностью Офиса контроллера, желающим предпринять реформирование управления, структуры и администрирования и осуществить планирование, подготовку, инициирование и исполнение специальных проектов и (б) с деятельностью Подразделения стратегического планирования.
- b. Разработать и внедрить Стратегические рамки для проведения оценки, согласованные государствами-членами, что может повысить эффективность и улучшить уровень услуг.
- c. Разработать и внедрить улучшенные механизмы мониторинга в целях сбора более адекватной информации о результатах в течение года.
- d. Определить компетенцию менеджеров программ в осуществлении проектов и управлении программами.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить области совместной работы и спланировать сотрудничество</li> <li>• Обучить менеджеров программ навыкам оценки производительности.</li> <li>• Обучить менеджеров программ компетентности в управлении проектами и программами</li> <li>• Разработать и внедрить Стратегические рамки для проведения оценки, согласованные государствами-членами.</li> </ul>		

Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии			
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 3</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 3</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 1</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 3</p>

## Программа 25: Управление людскими ресурсами

### Цель:

**Обеспечение эффективного и рентабельного управления людскими ресурсами.**

### Вводное описание

Рабочая нагрузка Департамента по управлению людскими ресурсами многогранна, в зависимости от:

- Рутинной ВОИС, например: обзор документов, выдача новых контрактов о трудоустройстве, регистрация индивидуальных графиков работы, подбор и администрирование учебных курсов
- Вопросы здравоохранения и благосостояния сотрудников
- Запросы менеджеров и сотрудников о найме на работу или классификации существующих или новых должностей

Департамент по управлению людскими ресурсами (HRMD) в настоящее время проводит консультации по стратегии людских ресурсов и ряду более стратегических инициатив и действий в области людских ресурсов. Это составляет значительное изменение в роли Департамента по управлению людскими ресурсами.

HRMD ВОИС значительно перенасыщен сотрудниками в сравнении с другими организациями и также критикуется клиентами за уровень предоставляемых услуг. Причины такой ситуации сложны, но могут решаться посредством интегрированной программы, связанной с принятием и внедрением новой стратегии в области людских ресурсов.

Рассмотрим сперва уровень численности сотрудников HRMD:

- Информация для сравнения (источник: PwC Saratoga) числа работников, обслуживаемых одним ЕПС по управлению людскими ресурсами, показывает, что HRMD перенасыщен сотрудниками. В HRMD на одного ЕПС по управлению людскими ресурсами приходится 28 ЕПС. Такая ситуация существует только в 25% сравниваемых организаций государственного сектора в Европе. См. таблицу ниже.

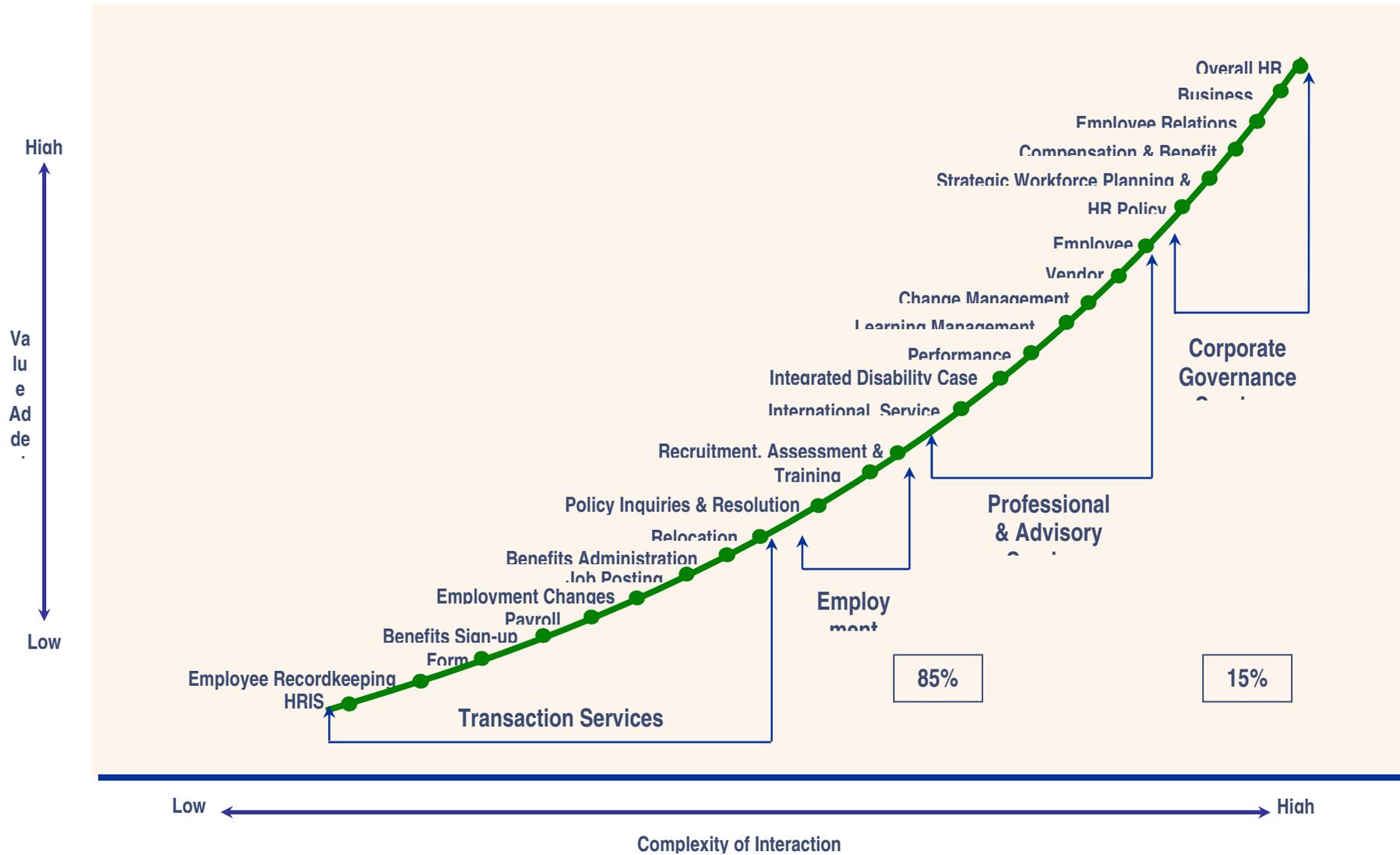
	Государственный сектор			Европейский частный сектор		
	Проценты			Проценты		
	25	50	75	25	50	75
Количество ЕПС на одного ЕПС по управлению людскими ресурсами	42	61	89	60	87	125

- Существует ряд причин данного невысокого показателя деятельности HRMD. В частности:
  - Существующая работа заключается в администрировании персонала с использованием в основном ручных систем с большим количеством уровней одобрения. Выгода от более эффективного процесса и других инициатив, рассмотренных ниже, позволят HRMD передвинуться, по крайней мере, в группу 50% в течение 2008/2009 годов. Перераспределение/снижение персонала для достижения этих уровней может быть достигнуто не ранее 2010/2011 годов.
  - Статистика, собранная в ходе наших исследований демонстрирует, что уровень некоторых действий по управлению людскими ресурсами, например, обучение и найм сократились в последнее время. Ресурсы – нет. Рабочая загрузка снова вырастет в области обучения и найма, но с новыми потребностями и новыми процессами, требования к компетентности будут отличаться от существующих сегодня.
  - Нет эффективной, интегрированной информационной системы людских ресурсов (HRIS). Обоснование принятия новой HRIS должно предполагать достижения HRMD уровня группы 75%. Однако это требует полного принятия новых методов работы со специалистами в области людских ресурсов, обладающих надлежащими навыками и компетентностью. Основным определяющим фактором возможности достижения нового уровня производительности являются временные рамки для внедрения новой HRIS в качестве части предлагаемой ПОР.
  - Отсутствие по болезни в HRMD очень значительно. В 2006 году 8 человек отсутствовали более 20 дней, что в сумме составило 554 рабочих дня. Из остальной группы кроме двух человек, все были на краткосрочных больничных (менее 20 дней) – в сумме 260 дней. Снижение краткосрочного и длительного отсутствия по болезни на 50% увеличит потенциал примерно на 2 ЕПС.

Уровень услуг HRMD должен быть улучшен посредством:

- Принятия и внедрения предлагаемой стратегии в области управления людскими ресурсами.
- Более эффективных процессов.
- Наличия персонала HRMD с требуемой компетентностью.
- Новых организационных изменений HRMD.
- Решения проблемы уровня отсутствия по болезни.

Аутсорсинг может быть альтернативой, помогающей сосредоточиться на стратегических вопросах, и может привести к снижению затрат. Однако ВОИС не является интересной для организаций, предоставляющих услуги по аутсорсингу управления людскими ресурсами, за исключением частичных услуг, например, обучения или управления льготами. Наша рекомендация – всегда сперва установить процессы управления людскими ресурсами перед аутсорсингом. Нижеприведенный график демонстрирует, в каких процессах организации обычно прибегают к аутсорсингу в Европе.



WO/GA/34/1  
Приложение, стр.160

ВОИС – комплексная повсеместная оценка – Заключительный отчет  
27 июня 2007 г.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвердить и распространить новую стратегию управления людскими ресурсами.</li> <li>• Превратить стратегию в конкретный план действий, передавая обязанности HRMD.</li> <li>• Определить новые роли и показатели производительности HRMD.</li> <li>• Оценить соответствующие навыки управления персоналом сотрудников категории D и P.</li> <li>• Технологические инвестиции в систему разработки рабочих графиков для подготовки к высвобождению двух сотрудников уровня G.</li> <li>• Спланировать и перестроить другие процессы управления людскими ресурсами.</li> <li>• Подготовка к разработке HRIS в качестве части внедрения ПОР.</li> <li>• Определить необходимые ресурсы для улучшения программы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пофазная имплементация новых организационных преобразований.</li> <li>• Принятие переработанных процессов по управлению персоналом, с использованием неавтоматических ресурсов и существующей технологии.</li> <li>• Подготовка к внедрению ПОР и полностью перестроенных процессов – планируемым на 2010/2011 годы.</li> <li>• Разработать навыки управления людскими ресурсами у соответствующих работников категорий D и P.</li> <li>• Снизить численность сотрудников HRMD (2 должности G) в силу принятия новой технологии.</li> <li>• Применение ресурсов HRMD в новых ролях.</li> <li>• Определить сотрудников HRMD, которые будут высвобождены после применения новой структуры, ролей, процессов и технологии.</li> <li>• Начать программу по освобождению сотрудников.</li> <li>• Использовать новые ресурсы HRMD для ключевых, вакантных позиций</li> <li>• Оценить возможности частичного аутсорсинга деятельности HRMD.</li> <li>• Применить план</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новая структура HRMD и процессы, работающие по всей организации.</li> <li>• Разработать навыки работников и менеджеров в области управления людскими ресурсами.</li> <li>• Продолжать решение проблемы отсутствия по болезни.</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		действий по снижению отсутствия по болезни	
Планируемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ясность в отношении ролей и обязанностей HRMD.</li> <li>• Планируемое устранение ненужных шагов одобрения в ключевых процессах ускорит действия и снизит рабочую нагрузку в HRMD, даже в отсутствие предпочитаемой технологической платформы.</li> <li>• Согласованные уровни сервиса</li> <li>• HRMD подготовлен к ключевой роли в программе улучшения ВОИС.</li> <li>• Ранняя идентификация персонала HRMD, который будет обучен или освобожден на разных фазах продолжаемого проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перемещение/увольнение 2 G сотрудников после принятия новой технологии</li> <li>• Переработанные процессы повлекут повышение эффективности в HRMD и всей организации – повышение эффективности в сравнении с данными позволит потенциально устранить еще 10 должностей. Предполагается, что 5 должностей могут быть освобождены в этом двухлетнем периоде и баланс достигнут к следующей фазе перемещения и/или увольнения в 2010/2011 годах.</li> <li>• К концу 2009 года краткосрочное и длительное отсутствие по болезни снизится на 25 %, увеличивая производительность на 1 ЕПС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2011 года HRIS будет полностью работать, повышая эффективность</li> <li>• На основе этого, HRMD ВОИС сможет достигнуть 50% производительности performance – 1 HR ЕПС на 61 работника (Источник: Saratoga). Это будет обосновывать постоянное установление 21 работника.</li> <li>• К концу 2011 года краткосрочное и длительное отсутствие по болезни снизится на 50 %, увеличивая производительность еще на 1 ЕПС.</li> </ul>
Организационные альтернативы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планировать реструктуризацию HRMD из централизованной в специальную.</li> <li>• Рассмотреть возможность подотчетности HRMD непосредственно Генеральному директору.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пофазная имплементация новых организационных преобразований, связанных с принятием новых процессов и технологии.</li> </ul>	
Условия и комментарии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дополнительная работа требуется для планирования и перестроения процессов HR, для неавтоматической и технологической</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дальнейшее развитие HRMD зависит от HRIS компонента внедряемой системы ПОР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полное внедрение новых методов работы требует от персонала HRMD надлежащих навыков и компетентности. Это означает</li> </ul>



## Программа 26: Финансовые операции

### Цель:

**Обеспечивать эффективные, транспарентные и подотчетные финансовые операции в ВОИС в соответствии с правилами и регламентом.**

### Вводное описание

1. Работа финансового департамента во многом зависит от рабочей загрузки РСТ и отдела товарных знаков, количества поездок и деятельности Академии. Рабочая загрузка секции доходов зависит от количества новой работы в Академии, которая была бесплатной до 2004 года и удваивается каждый год с 2004 года. 2-3 человека отвечают за получение регистраций и оплаты для Академии, это означает 40% персонала секции доходов работает над этими платежами. 90% счетов приходит их других систем, создавая значительное количество дополнительной работы. В той же секции значительно снизилась рабочая загрузка, связанная с публикациями будет установлено программное обеспечение Oracle для работы с данными платежами.
2. Количество проектов (поездки) сотрудников ВОИС увеличилось на 60% за прошедшие два года.

Год	Количество командировок сотрудников ВОИС
2004	1009
2005	1335
2006	1629

3. Команда, занимающаяся подготовкой поездок, проработала 3,068 **разрешений на поездку** в 2006 году. Это занимало у них в среднем 30 минут на разрешении, что составило порядка 1 ЕПС в год:

$$(30 \text{ мин} * 3068) / (60 \text{ мин} * 8 \text{ рабочих часов}) = 192 \text{ рабочих дней}$$

Помимо разрешений на поездки команда проработала 1,709 заявлений на выдачу виз в 2006 году. Это занимала порядка 45 minutes на заявление, что составило порядка 0,73 ЕПС в год:

$$(45 \text{ мин} * 1709) / (60 \text{ мин} * 8 \text{ рабочих часов}) = 160 \text{ рабочих дней}$$

Секция поездок состоит из 5 человек. В ходе нашей фазы собеседований нам сказали, что это единственная деятельность называемая «мероприятия» в данной секции. Мы предполагаем, что какое-либо дополнительное администрирование и управление командой должно приниматься в учет. Однако это дополнительное время не позволяет нам объяснить разрыв между реальными ЕПС (5) и рабочей загрузкой организации поездок. Если не будет

предоставлено ясного объяснения разрыва между рабочей загрузкой и реальным количественным составом, мы рекомендуем сократить команду на 3 человека.

4. **Процесс авторизации поездок** до сих пор не автоматизирован и основан на бумаге (картоне), и включает несколько человек (туристическое агентство, офис контролера, финансовый департамент, программный менеджер и командированное лицо). Автоматизация данного процесса запланирована (внедрение электронной системы поездок запланировано на 2007 год). Эта запланированная инвестиция может сохранить время заинтересованным лицам (и командированным, и администраторам и одобряющим поездку). В купе с автоматизацией мы предлагаем пересмотреть количество одобряющих поездки лиц.
5. **Дальнейшая автоматизация** должна быть рассмотрена для улучшения интерфейса между существующими ИТ системами и платежами и регистрациями РСТ и товарных знаков, где на сегодняшний день существуют проблемы. Создание интерфейсов между финансовым департаментом и другими департаментами, как закупки и управление людскими ресурсами значительно повысит эффективность финансового департамента.
6. **Более 10% персонала** Финансового департамента **отсутствовали по болезни более 20 дней** (5 ЕПС из общих 36,2 ЕПС). В сумме это составило 302 дня отсутствия, 56% всех дней отсутствия по болезни в Финансовом департаменте. Снижение этого длительного отсутствия по болезни на 50% повысит производительность на 0,7 ЕПС.
7. Данные для сравнения (источники: PwC Saratoga и PwC Global Best Practices) количества человек, обслуживаемых ЕПС финансового департамента показывают, что департамент перенасыщен. На одного ЕПС в департаменте приходится 34,5 работника ЕПС. В соответствии со сравнительной информацией данный средний показатель – 46 ЕПС, ВОИС находится в нижней части по данному показателю, примерно соответствует 42%. Если количество из функции контролера будет включено данные о финансовых операциях, этот показатель еще ухудшится. На деле, сравнительная информация учитывает данные контрольных функций, которые во многих организациях являются частью финансовой функции.

Финансовая функция	Функции поддержки		
	Проценты		
	25	50	75
Количество ЕПС на одного ЕПС финансовой функции (Saratoga)	25	46	88

8. Девятнадцати процентам сотрудников в Финансовых операциях от 55 до 60 лет. Таким образом, мы рекомендуем разработать надлежащий **план преемственности**, чтобы **обеспечить континуитет в ближайшие 5 лет. Более того, посредством формального плана преемственности можно избежать потерю ключевых знаний и опыта.**

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Автоматизировать и перестроить процесс одобрения поездок</li> <li>Спланировать и перестроить другие финансовые процессы.</li> <li>Подготовить обоснование полного интерфейса финансового департамента с ВОИС</li> <li>Разработать конкретный план действий по снижению уровня отсутствия по болезни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применить план действий по снижению уровня отсутствия по болезни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжать решение проблемы отсутствия по болезни.</li> </ul>
Планируемые результаты		<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 года ВОИС будет иметь автоматизированную и перестроенную систему авторизации поездок, что сохранит 3 ЕПС</li> <li>К концу 2009 года чрезмерно длительное отсутствие по болезни будет снижено на 25 %, увеличивая производительность на 0,35 ЕПС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2011 года длительное отсутствие по болезни будет снижено на 50 %, увеличивая производительность на 0,7 ЕПС</li> <li>Достижение средних рыночных показателей позволит к 2011 году снизить численность персонала на 3 ЕПС</li> </ul>
Организационные альтернативы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотреть возможность включения Финансового департамента в качестве части интегрированного административного департамента</li> </ul>		
Условия и комментарии		<ul style="list-style-type: none"> <li>Подтвержденное обоснование предлагаемых технологических инвестиций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бюджет для автоматизации Финансового департамента</li> <li>Предусмотреть время для автоматизации Финансового отдела</li> </ul>

Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b>                  D 1                  P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P:4</li> <li>➤ Младшие P: 5</li> </ul> <p>GS 20,2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 20,2</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b>                  GS 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS: 4</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 36,2</p>	<p><b>Штатные</b>                  D 1                  P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P:4</li> <li>➤ Младшие P: 5</li> </ul> <p>GS 20,2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 20,2</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b>                  GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 2</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 33,2</p>	<p><b>Штатные</b>                  D 1                  P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P:4</li> <li>➤ Младшие P: 5</li> </ul> <p>GS 20,2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 20,2</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b>                  GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 30,2</p>
---	--	--	--

## Программа 27: Информационные технологии

### Цель:

**Обеспечивать надежную, безопасную, устойчивую и экономичную работу всех систем ИТ Организации, а также их эксплуатацию для совершенствования деловых процессов.**

### Вводное описание

Функция ИТ требует трансформации функции для достижения ее целей. Ниже мы объясним, почему мы пришли к выводу о необходимости трансформации данной функции.

9. Данные для сравнения (источники: PwC Saratoga и PwC Global Best Practices) количества работников, обслуживаемых одним ЕПС в области ИТ показывают, что функция ИТ перенасыщена персоналом. Функция ИТ обслуживает 20 ЕПС (внутренних клиентов) на одного ЕПС в области ИТ. В соответствии со сравнительной информацией Saratoga, функция ВОИС по ИТ ниже среднего показателя и соответствует только 37% других организаций. В соответствии с нашим другим источником, Global Best Practices, функция ИТ ВОИС соответствует примерно 33% также свидетельствуя о чрезмерной насыщенности ее персоналом.

Функция ИТ	Проценты		
	25	50	75
ЕПС на одного ЕПС по ИТ (Saratoga)	17	23	68
ЕПС на одного ЕПС по ИТ (Global Best Practices)	17	26	40

10. В ходе как интервью, так и исследования конкретных групп мы получили значительное количество жалоб на инфраструктуру ИТ. Жалобы касались следующих областей:
- Использование старых технологий.
  - Недостаток интегрированных систем.
  - Длительное время реакции со стороны департамента ИТ.
  - Отсутствие (прозрачной) стратегии в области ИТ.
11. Собеседуемые отмечали, что отсутствуют навыки управления проектами, владения Peoplesoft, XML, Java и Oracle.

12. Хотя Аутсорсинг может быть потенциальным методом снижения затрат и улучшения эффективности, на данном этапе мы этого не рекомендуем. Наша рекомендация – упорядочить процессы ИТ перед рассмотрением возможности аутсорсинга. outsourcing.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать навыки ИТ</li> <li>• Спланировать и перестроить процессы ИТ</li> <li>• Разработать последовательную стратегию ИТ, включая план действий, четко распределяющий обязанности</li> <li>• Включить и подразделения по поддержке клиентов, снижая, тем самым, совпадения обязанностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продолжать разрабатывать навыки ИТ</li> <li>• Подумать, какие процессы могут быть заменены аутсорсингом (после их планирования и перестройки)</li> <li>• Адаптировать функцию ИТ для лучшего удовлетворения потребностей внутренних клиентов.</li> <li>• Увеличить предельную численность людей в подчинении при адаптации функции ИТ (снижая количество маленьких секций)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать навыки ИТ</li> </ul>
Планируемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2009 году перестроенная ИТ функция будет иметь место</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2011 года ВОИС может применить Аутсорсинг некоторых действий, как, например, служба поддержки. Это передаст 13 ЕПС внешнему провайдеру</li> <li>• Мы оцениваем, что к концу 2011 года ВОИС снизит персонал ИТ до 54 человек (включая 13 человек службы поддержки), что приведет ВОИС в средний уровень сравнительной информации</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
			(Источник: Saratoga)
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перестройка ИТ функции займет некоторое время персонала уровня Р и GS (примерно: 0,5 ЕПС)</li> <li>Бюджет на развитие ИТ навыков (200.000 CHF) для использования в течение следующих 4 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подтвержденное обоснование аутсорсинга</li> <li>Перестройка ИТ функции займет некоторое время персонала уровня Р и GS (примерно: 0,5 ЕПС)</li> <li>Бюджет на развитие ИТ навыков (200.000 CHF) для использования в течение следующих 4 лет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бюджет на развитие ИТ навыков (200.000 CHF) для использования в течение следующих 4 лет</li> </ul>
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 2</p> <p>P 35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие Р: 26</li> <li>➤ Младшие Р: 9</li> </ul> <p>GS 11,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 10,8</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul> <p>Другие 8</p> <p>Всего: 61,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие Р: 26</li> <li>➤ Младшие Р: 9</li> </ul> <p>GS 11,8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 10,8</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 2</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul> <p>Другие 8</p> <p>Всего: 60,8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1</p> <p>P 36</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие Р: 26</li> <li>➤ Младшие Р: 10</li> </ul> <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 3</li> <li>➤ Младшие GS: 1</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие</p> <p>Всего: 41</p>

## Программа 28: Службы обслуживания конференций, публикаций, лингвистическая и архивная службы

### Цель:

Обеспечить более эффективное и рентабельное обслуживание конференций, работу лингвистической, издательской и архивной служб.

### Вводное описание

85. **Загрузка:** В ходе наших интервью и обследований рабочих мест мы нашли факты, подтверждающие значительное увеличение загрузки в Службе конференций, связи и архивов. Приведенная ниже таблица демонстрирует увеличение работы, начиная с 2003 г.

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Входящие звонки	Нет данных	75.000	71.059	81.600
Количество единиц корреспонденции	1.118	1.107	1.344	1.585
Заседания в Женеве	52	63	65	91
Заседания вне Женевы	104	105	128	188
Помещения для заседаний: заседания с участием внешних представителей	614	608	599	774

86. **Загрузка:** В ходе наших интервью и обследований рабочих мест мы обнаружили факты, подтверждающие значительное увеличение загрузки в Лингвистической службе – Секциях переводов.

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
Заседания: переводчики (человеко-дни)	Нет данных	1.539	1.944	2.635

87. **Загрузка:** В ходе наших интервью и обследования рабочих мест **мы не нашли доказательств, свидетельствующих о значительном увеличении рабочей загрузки** в Службе печати и публикаций.
88. В результате наших интервью и обследования рабочих мест были установлены следующие области потенциального **прироста эффективности:**
- a. В Службе конференций, связи и архивов имеются следующие возможности прироста эффективности:
    - i. в области связи путем большего использования электронного метода и меньшего использования бумажной технологии (например, рассылки приглашений на заседания).
    - ii. в области регистрации почты следует рассмотреть возможности электронной регистрации документов, управления и архивирования (например, в настоящее время каждое письмо или письмо, полученное по общей электронной почте, либо факс сканируется и вручную вводится в центральную систему).

Лингвистическая служба насчитывает в среднем до 30 внештатных переводчиков, нанимаемых каждый раз на индивидуальной основе. В среднем 20 раз в год Лингвистическая служба вынуждена запрашивать дополнительное финансирование у Офиса контролера. Эти запросы приводят к длительной административной процедуре. **Один единый контракт на выполнение переводов на стороне мог бы сократить время, затрачиваемое** на подготовку этих контрактов, и что более важно, покончить с невыполненными работами, которые зачастую образуются из-за того, что финансовые ресурсы на краткосрочные нужды своевременно не выделялись по причине длительной административной процедуры рассмотрения запросов о дополнительных ресурсах.

**Координация выполнения заказов на переводы на стороне могла бы облегчить обеспечение переводов на новые языки.** Лингвистическая служба испытывает нарастающую потребность в переводах на китайский и русский языки. Выполнение переводов на стороне позволило бы проявлять необходимую гибкость в удовлетворении краткосрочных потребностей.

Существующие в Лингвистической службе процедуры в целом выполняются вручную и требуют длительного времени: исправления и занесение в журнал регистрации работ в настоящее время делаются вручную. Автоматизация этих процедур позволит сократить 2 ЕПС. Дальнейшая автоматизация внесения исправлений, (которая частично все еще делается вручную), и внедрение баз данных по терминологии позволит сократить численность еще на 2 ЕПС.

89. **Заказ на выполнение работ сторонним исполнителем** может стать альтернативным способом деятельности организации:
- a. За исключением службы телекоммуникаций большая часть деятельности Службы конференций, связи и архивов может **рассматриваться как потенциально перспективная для ее выполнения сторонними организациями.** Сокращение рабочих затрат и численности персонала с одновременным повышением качества самих услуг является причиной этих намерений. Например, на наш взгляд мы не видим большой экономической целесообразности в существовании своего собственного подразделения разносчиков корреспонденции и шоферов, состоящего из 11 человек, внутри организации, подобной по размерам ВОИС. Привлечение услуг со стороны могло бы сократить численность занятых в этой программе на 41 ЕПС.

- b. Лингвистическая служба ВОИС в настоящее время работает, комбинируя внутренних и приглашенных со стороны переводчиков. Мы предлагаем сделать оценку обоих подходов с целью определения, а не является ли секция переводов, состоящая полностью из **приглашенных со стороны переводчиков**, подходящим решением для ВОИС? И после этого мы бы рекомендовали разработать подробный бизнес-план.
  - c. В отсутствие каких-либо фактов, подтверждающих увеличение рабочей загрузки в **Службе печати и публикаций**, оказалось, что за весь 2006 г. не было напечатано ни одной публикации, подготовленного Отделом защиты прав и специальных проектов, поскольку в секции накопилось значительное количество невыполненной работы. Можно было бы рассмотреть вопрос перехода на полное **использование услуг** по печати и выпуску публикаций **сторонних организаций**. Это позволит сэкономить около 19 ЕПС.
90. Если принимается решение не прибегать к услугам сторонних лиц и организаций, то для этого имеется **организационная динамика** среди различных подразделений, работающих в сфере переводов:
- a. Поскольку в ВОИС существуют три отдельных секции переводов (Лингвистическая служба, подразделение переводов в РСТ и подразделение переводов в Отделе товарных знаков, промышленных образцов и географических указаний), мы предлагаем рассмотреть целесообразность **объединения/слияния этих трех секций** с целью повышения эффективности и экономичности работы. Несмотря на то, что переводы, выполняемые в Отделе товарных знаков, имеют несколько другой характер (переводятся слова, а не предложения), разработка, обучение и доступ к терминологическим базам данных для одного такого подразделения приведет к большей эффективности и сокращению расходов.
  - b. Мы предлагаем перевести **подразделение телекоммуникаций в Отдел информационных технологий** (являющийся частью службы связи). Имеющая место в настоящее время тенденция предполагает объединение деятельности в области информационных технологий и телекоммуникаций в «ИКТ».
91. В 2006 г. 21 человек **отсутствовал по болезни** в течение более 20 дней. Один из них целый год не выходил на работу. Предположив, что отсутствие в течение целого года по болезни является оправданным, на оставшиеся 20 человек приходится 905 дней отсутствий по болезни, что суммарно составляет 1473 дня отсутствий по болезни в рамках Программы 28. Сокращение этих 905 дней на 50%, обеспечит увеличение производительности труда, эквивалентное почти 2 постам работающих на полной ставке.
92. Из общего количества 96,9 ЕПС 24 человека достигли возраста 55 лет и старше. Это означает, что в ближайшие годы многих работников ожидает **выход на пенсию**. В свою очередь это может привести к необходимости притока новых работников и передачи им знаний для начала работы. Поэтому необходимо разработать официальный **план преемственности**.
93. Если для большей части работ, относящихся к данной программе, размещение заказов на их выполнение сторонними исполнителями не станет выбранным вариантом, то мы бы очень рекомендовали **увеличить длительность периода контроля** с тем, чтобы сократить количество управленческих согласований.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дать оценку воздействия технологий в электронные коммуникации</li> <li>• Дать оценку воздействия технологий в электронную систему регистрации и архивации документов</li> <li>• Подготовить бизнес-план для привлечения всех внутренних или внешних переводчиков и включить потребности в технологических инвестициях в анализ расходов и доходов</li> <li>• Подготовить бизнес-план выполнения всех работ по печатанию и выпуску публикаций внутренними/внешними исполнителями</li> <li>• Подготовить бизнес-план по объединению Лингвистической службы с подразделениями переводов в отделах товарных знаков и РСТ</li> <li>• Борьба с невыходами на работу без уважительных причин</li> <li>• Рассмотреть планирование проактивной преемственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить технологии в электронные коммуникации</li> <li>• Внедрить технологии в электронную систему регистрации и архивации документов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На основе бизнес-плана осуществить привлечение всех внутренних/внешних переводчиков</li> <li>• На основе бизнес-плана внедрить выполнение сторонними организациями всех работ по печатанию и выпуску публикаций</li> <li>• Осуществлять силами сторонних организаций функции подразделений по рассылке документов и управлению автотранспортом, по проведению конференций, по рассылке почты и по регистрации и архивации документов</li> </ul>
Планируемые результаты		<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2009 г., используя в большей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• По внутриорганизационным</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
		<p>степени электронную связь, а также электронную регистрацию и архивирование документов, ВОИС могла бы сэкономить около 4 ЕПС</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2009 г. исключительно длительные отсутствия по болезни были бы сокращены на 25%, увеличив, таким образом производительность труда на 1 ЕПС, (если нет внешних исполнителей)</li> </ul>	<p>решениям продлевается их срок контроля ( - 2 человека)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вследствие внутриорганизационных решений к концу 2011 г. длительные пропуски по болезни сократятся на 50%, увеличив, таким образом, производительность труда еще на 1 ЕПС</li> <li>• Вследствие внутриорганизационных решений и значительных инвестиций в технологии численность подразделения переводов отдела товарных знаков может сократиться на 14,5 ЕПС (см. ниже)</li> <li>• При решении перейти полностью на услуги сторонних переводчиков численность персонала может сократиться даже в большей степени</li> <li>• Если заменить весь работающий в типографии персонал на привлекаемых со стороны исполнителей, то численность может быть сокращена на 19 ЕПС</li> <li>• Если заменить работу подразделений водителей/рассыльных, обслуживания конференций, отправки почты и регистрации и архивации документов услугами сторонних организаций, то численность была бы сокращена на приблизительно 41 ЕПС</li> </ul>
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтвержденные обоснования на выдачу заказов внешним исполнителям</li> </ul>	

	2007	2008/09	2010/11
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b>                      D 4                      P 24,6                          ➤ Старшие P: 14,8                          ➤ Младшие P: 9,8                      GS 43,7                          ➤ Старшие GS: 35,7                          ➤ Младшие GS: 8</p> <p><b>Временные</b>                      GS 22,6                          ➤ Старшие GS: 1,8                          ➤ Младшие GS: 20,8                      Другие 2</p> <p>Всего: 96,9</p>	<p><b>Штатные</b>                      D 4                      P 24,6                          ➤ Старшие P: 14,8                          ➤ Младшие P: 9,8                      GS 43,7                          ➤ Старшие GS: 35,7                          ➤ Младшие GS: 8</p> <p><b>Временные</b>                      GS 18,6                          ➤ Старшие GS: 1,8                          ➤ Младшие GS: 16,8                      Другие 2</p> <p>Всего: 92,9</p>	<p><b>Сценарий один:                      внутренние работы</b></p> <p><b>Штатные</b>                      D 2                      P 24,6                          ➤ Старшие P: 14,8                          ➤ Младшие P: 9,8                      GS 41,7                          ➤ Старшие GS: 34,7                          ➤ Младшие GS: 7</p> <p><b>Временные</b>                      GS 16,6                          ➤ Старшие GS: 1,8                          ➤ Младшие GS: 14,8                      Другие 2</p> <p>Всего: 86,9</p> <p><b>Сценарий два: внешние работы</b></p> <p><b>Штатные</b>                      D 1                      P 2                          ➤ Старшие P: 2                          ➤ Младшие P:</p> <p>GS 3                          ➤ Старшие GS: 2                          ➤ Младшие GS: 1</p> <p><b>Временные</b>                      GS                          ➤ Старшие GS:                          ➤ Младшие GS:</p> <p>Другие</p> <p>Всего: 6 (+ 3 человека, переведенные в информационные технологии)</p>

## Программа 29: Служба эксплуатации зданий

### Цель:

**Эффективно и экономично управлять, рационализировать и обслуживать помещения ВОИС и обеспечивать, насколько это возможно, безопасность и неприкосновенность всего персонала ВОИС, посетителей зданий ВОИС и делегатов на заседаниях, происходящих в ВОИС.**

### Вводное описание

1. На данном этапе группа, состоящая из 14 человек (Отдел эксплуатации зданий), полностью занимается эксплуатацией помещений. Подобно потенциальному осуществлению строительства нового здания силами сторонних организаций необходимо рассмотреть и вариант управления помещениями также сторонними организациями. Однако мы не советуем ВОИС рассматривать этот вариант до тех пор, пока не будет осуществлен переезд в новое здание и оно не будет функционировать. Мы полагаем, что хотя это подразделение и не будет возглавлять этот переезд, его рабочая нагрузка может возрасти во время этого переезда. Как только переезд будет завершен, замена этого подразделения на внешнее могла бы стать обоснованным выбором.
2. Отдел эксплуатации зданий занимается обслуживанием технического оборудования, мелким ремонтом (400 в год), 6-7 проектами больших технических сооружений (т.е. свыше 100.000 швейцарских франков) и 20-30 важными работами за год (между 10.000 и 100.000 швейцарских франков). В 2006 году было 840 внутренних переездов, в то время как в 2005 г. было 500 переездов. Управление арендованными помещениями, выполнение контрактов на содержание зеленых насаждений и уборку помещений, страхование помещений стало отнимать больше времени из-за напряженных закупочных процедур. Персонал Отдела эксплуатации зданий тратит большую часть своего времени, занимаясь административными процедурами, иногда до 40% своего времени.
3. Для соблюдения стандартов **H-MOSS (Минимальных норм оперативной безопасности штаб-квартиры)** ВОИС необходимо вкладывать значительные средства в безопасность. Ожидается, что в будущем году численность сотрудников службы безопасности возрастет еще на 7 человек. Координационная служба обеспечения безопасности (SSCS) планирует нанять на работу специальных консультантов для оценки систем контроля ВОИС и внешних консультантов, которые спроектируют помещение оперативного наблюдения. Затем SSCS сама осуществит установку и ввод в действие системы и помещения в конце 2007 г. Предполагаемая структура SSCS будет насчитывать в общей сложности 14 ЕПС, которые будут выполнять следующие функции:
  - a. 3 профессиональных поста категории P, выполняющих функции руководителя, старшего сотрудника безопасности, сотрудника безопасности уровня
  - b. 1 пост P2/G7 с функциями управления, планирования и бюджета
  - c. 10 постов уровня GS с функциями
    - i. административной поддержки и парковки автомашин,

- ii. двух секретарей, ведущих прием посетителей,
- iii. управления рисками, расследований, уборки,
- iv. смотрителей, суперинтендантов,
- v. обеспечения безопасности во время конференций/VIP/обучение,
- vi. допуск в здания, безопасность, выдача пропусков, замки,
- vii. реакция в экстренных случаях, пожар, медицинская помощь,
- viii. помещение оперативного наблюдения,
- ix. руководство привлеченными со стороны охранниками

Нам хотелось бы поставить вопрос о необходимости существования своей собственной службы, состоящей из 14 человек, для обеспечения безопасности. Мы рекомендуем рассмотреть вопрос отдать этот вид деятельности сторонней организации, вместо того чтобы привлекать дополнительно 7 человек. 3 человека, работающих в области безопасности информационно-коммуникационных технологий, можно не привлекать со стороны, а перевести их на работу в отдел информационных технологий.

- 4. Работающие в этой программе 11 человек достигли возраста 55 лет и старше. Это означает, что в предстоящие несколько лет несколько сотрудников **уйдут на пенсию**, что может создать потребность в новых сотрудниках и передаче им знаний, вне зависимости будут ли это штатные сотрудники или со стороны.
- 5. В прошлом году три человека отсутствовали по болезни в течение 20 и более дней. Один из них отсутствовал целый год. Предполагая, что **отсутствие** в течение целого года **по болезни** является уважительной причиной, потенциальный прирост производительности труда за счет проактивного управления отсутствиями по болезни в этой программе будет ограниченным.
- 6. Структура управления Отдела эксплуатации зданий и Координационной службы обеспечения безопасности довольно громоздка для работающих в них в общей сложности 35,5 ЕПС: в Отделе эксплуатации зданий работают (1) руководитель Отдела эксплуатации зданий, (2) начальник секции управления помещениями, (3) начальник секции организационных и материальных ресурсов. Мы предлагаем упростить эту управленческую структуру до одного человека.

**Рекомендуемые действия и результаты**

	2007	2008/09	2010/11
<b>Действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовить бизнес-план перехода с 2010 г. на замену секции управления помещениями внешним исполнителем</li> <li>Подготовить бизнес-план перехода с 2010 г. на наем группы безопасности со стороны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 г. перейти на внешнее управление помещениями</li> <li>К концу 2009 г. (или ранее, если это возможно) перейти на наем группы безопасности со стороны Outsource the security team by the end of 2009 (or earlier if possible)</li> <li>Перевести сотрудников, занимающихся безопасностью информационных технологий, в Отдел ИТ</li> <li>Сократить управленческий аппарат с 3 до максимума в 2 ЕПС</li> </ul>	
<b>Планируемые результаты</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>К концу 2009 г. ВОИС сократила бы управленческий аппарат, сэкономив, таким образом, 1 ЕПС</li> <li>К началу 2008 г. одна ЕПС (возраст свыше 65 лет) уйдет на пенсию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если секции управления помещениями и безопасности будут заменены на внешних исполнителей, то в начале 2010 г. ВОИС сэкономит бы 27,5 ЕПС.</li> <li>На работе в организации осталась бы группа, состоящая из 3 ЕПС (1 – для управления внешним исполнителем по эксплуатации помещений, 1 – для управления внешней группой безопасности и 1 административный помощник)</li> </ul>
<b>Организационные альтернативы</b>			
<b>Условия и комментарии</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Подтвержденные обоснования на выдачу заказов внешним исполнителям</li> </ul>	
<b>Штатная численность Конечный период</b>	<b>Штатные</b> D 2 P 11 ➤ Старшие P: 6	<b>Штатные</b> D 1 P 10	<b>Штатные</b> D P 2

	2007	2008/09	2010/11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Младшие P: 5</li> </ul> GS 16,4 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 13,4</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul> <p><b>Временные</b>                      GS 5,3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 4,3</li> </ul> Другие 0,8 Всего: 35,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 5</li> <li>➤ Младшие P: 5</li> </ul> GS 16,4 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 13,4</li> <li>➤ Младшие GS: 3</li> </ul> <p><b>Временные</b>                      GS 5,3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS: 4,3</li> </ul> Другие 0,8 Всего: 33,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P: 2</li> <li>➤ Младшие P:</li> </ul> GS 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 1</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p><b>Временные</b>                      GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> Другие Всего: 3

## Программа 30: Служба обеспечения поездок и закупок

### Цель:

**Оказывать более рентабельные и эффективные услуги по обеспечению поездок и закупкам.**

### Вводное описание

1. **Отдел закупок и контрактов** занимается в программе по совершенствованию деятельности созданием принципов осуществления закупок и наилучшей практики обслуживания всех подразделений ВОИС и руководителей программ. Исходной точкой работы является соответствие процедурам, прозрачность и эффективность. Для ужесточения контроля и управления закупочным процессом были выпущены новые правила закупок.
2. Рабочая загрузка Отдела закупок и контрактов может оцениваться по трем главным сферам деятельности:
  - Закупки – количеством внутренних и внешних заказов на покупки:
    - Общее количество закупок остается достаточно стабильным за последние четыре года, но общая стоимость уменьшилась с 63,5 миллионов швейцарских франков в 2004 г. до 39 миллионов швейцарских франков в 2006 г.
  - Контракты – количество которых зависит от таких факторов как RFQs, ITBs/RFPs, а также количеством дел, представленных Комитету по анализу контрактов (CRC):
    - Объемы вполне соответствуют количеству ITBs и RFPs.
    - Количество дел, представляемых ежегодно CRC, колеблется, например, с 26 и 29 (в 2004 и 2005 гг. соответственно) до 49 в 2006 г. В 2002 и 2003 гг. их было 41 и 42 соответственно.
  - Перевозки, переезды и привилегии – области, где рабочая загрузка постоянно возрастает.
  - Например, прохождение процедур таможенной очистки и освобождение от налога на добавленную стоимость – это те области, где рабочая загрузка в 2006 г. была ниже, чем в предшествующие годы, но эта тенденция со временем может измениться.
3. Отдел работает над инициативами, которые, помимо всего прочего, будут влиять на потребности в людских ресурсах, в частности:
  - Шаг в направлении поощрения долгосрочного планирования закупок поможет избежать пиковых нагрузок в работе и облегчит управление ресурсами в Отделе.
  - Могут использоваться ИТ для замены существующих бумажных систем, в частности, для предоставления электронной базы данных о закупочной деятельности на ежегодной основе с тем, чтобы облегчить планирование, оценку, внутренний аудит и статистическую отчетность. Если был бы нанят компетентный персонал, то внедрение и использование новых систем могло бы привести к экономии двух постов уровня GS.

- Эффективность может также повыситься за счет запланированных возможностей участия в совместной закупочной деятельности в сотрудничестве со службами закупок других организаций системы ООН в рамках Межагентской рабочей группы по закупкам (IAPWG) и Группы ООН по общей деятельности в области закупок (CPAG), находящихся в Женеве.

Мы также обсудили:

- Возможное привлечение сторонних организаций для работы Экономата. Это могло бы выполняться организацией, поставляющей писчебумажные и канцелярские товары за небольшую плату или бесплатно. Но при этом два сотрудника персонала уровня GS, вряд ли будут продолжать работу.
  - Почему Контролер занимается одобрением расходов?
  - Нельзя ли было повысить делегируемый уровень ответственности до того, как в дело вступает Комитет по анализу контрактов. В данное время CRC рассматривает все контракты стоимостью свыше 100,000 швейцарских франков.
4. Что касается **поездки**, то ожидается, что введение, начиная с 2007 г., новой электронной системы разрешения поездок улучшит процедуру получения разрешений в период двухлетия 2008/09 гг. Процедуры получения разрешительных административных виз, а также инструменты статистической отчетности о поездках были определены как цели, нуждающиеся в дальнейшем улучшении и автоматизации.

### Рекомендуемые действия и результаты

	2007	2008/09	2010/11
Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка бизнес-плана перевода деятельности Экономат на выполнение сторонними организациями</li> <li>• Определить процедурные возможности и технологические потребности, связанные с предлагаемым ПОР</li> <li>• Улучшения должны включать более широкие полномочия руководителю Отдела закупок и контрактов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевод деятельности Экономат на выполнение силами сторонних организаций, высвобождая 2 сотрудников уровня GS</li> <li>• Подготовиться к внедрению ПОР и переходу на полностью измененные процедуры, которые вводятся в 2010/2011 гг.</li> <li>• Уведомить сотрудников подразделения поездок и закупок, которые будут «лишними» после полного внедрения новой структуры, функций, процедур и технологии.</li> <li>• Начать программу перестановок.</li> <li>• Искать новые ресурсы для замещения ключевых вакантных должностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проанализировать бизнес-план по:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Разделению услуг</li> <li>○ Дальнейшему переходу на внешние услуги</li> </ul> </li> </ul>
Планируемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение о будущем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перемещение/увольнение 2 сотрудников уровня G</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К концу 2011 г. технология ПОР должна</li> </ul>

	2007	2008/09	2010/11
	<p>Экономата – для реализации в 2008/2009 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Запланированное исключение излишних инстанций одобрения в ключевых процедурах ускорит действия и сократит рабочую нагрузку</li> </ul>	<p>после принятия новой технологии гибкого времени</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Расширенные полномочия приведут к повышению эффективности</li> <li>Предполагается, что в этом двухлетии могут освободиться 2 поста и 1 консультант с последующей фазой перевода и/или увольнения в 2010/2011 г.</li> </ul>	<p>быть полностью внедрена, дав, таким образом, выигрыш в эффективности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Следует определить сотрудников, которые должны покинуть ВОИС</li> <li>Новые сотрудники приняты на работу</li> </ul>
Организационные альтернативы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассмотреть передачу полномочий от Контролера руководителю Отдела.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Позэтапное внедрение новых процедур и технологии.</li> <li>Рассмотреть подход отдельной службы для «вспомогательного бюро» в Административном отделе</li> </ul>	
Условия и комментарии	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для совершенствования процедур и технологической поддержки требуется дополнительная работа по перестройке схем и процедур делопроизводства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дальнейшее развитие зависит от имеющейся для этого технологии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Никаких новых средств не выделено в отношении Повестки дня в области развития</li> </ul>
Штатная численность Конечный период	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P:4</li> <li>➤ Младшие P: 3</li> </ul> <p>GS 14</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 8</li> <li>➤ Младшие GS: 6</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>P GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие 2.8</p> <p>Всего: 24.8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P:4</li> <li>➤ Младшие P: 3</li> </ul> <p>GS 12</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 7</li> <li>➤ Младшие GS: 5</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>P GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие 1.8</p> <p>Всего: 21.8</p>	<p><b>Штатные</b></p> <p>D 1 P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие P:4</li> <li>➤ Младшие P: 3</li> </ul> <p>GS 9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS: 5</li> <li>➤ Младшие GS: 4</li> </ul> <p><b>Временные</b></p> <p>P GS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Старшие GS:</li> <li>➤ Младшие GS:</li> </ul> <p>Другие 1</p> <p>Всего: 18</p>

## Программа 31: Строительство нового здания

### Цель:

Осуществить строительство нового здания в установленные сроки (начало 2008 г.) и в рамках выделенного бюджета.

### Рекомендуемые действия и результаты

Данная программа находится в управлении подрядчиков, находящихся под контролем и контрактным управлением со стороны «пилота», нанятого ВОИС на условиях консультирования. Мы не видим причин предлагать что-либо иное, отличное от данного порядка выполнения работ.

	2007	2008/09	2010/11
Действия			
Планируемые результаты			
Организационные альтернативы			
Условия и комментарии		<ul style="list-style-type: none"> <li>Хотя строительство нового здания запланировано на начало 2008 г., оно не будет завершено к этому сроку. В бюджете на 2008/2009 гг. можно было бы предусмотреть возможность найма на работу консультанта на согласованный период.</li> </ul>	
Штатная численность Конечный период	<b>Штатные</b> D P GS  <b>Временные</b> GS Другие 1  Всего: 1	<b>Штатные</b> D P GS  <b>Временные</b> GS Другие 1  Всего: 1	<b>Штатные</b> D P GS  <b>Временные</b> GS Другие  Всего: