

产权组织协调委员会

第八十届会议（第52次例会）
2021年10月4日至8日，日内瓦

2022-2026年人力资源战略

秘书处编拟的文件

1. 世界知识产权组织（产权组织）“2022-2026年中期战略计划”（中期战略）构成同期人力资源战略的基础。在促成本组织实现战略目标的基石中，人力资源管理部（人力部）是一个关键部分。
2. 中期战略战略屋的四个支柱和基石支撑着本组织的愿景和使命，并阐明了将作为工作计划来源的战略重点。所有四个支柱均涉及人力资源管理，既具针对性，亦有交叉性，要求人力部交付战略业务影响，而基石则阐明本组织实现愿景和使命所需的文化类型。
3. 人力部与各业务部门合作，将努力确保本组织拥有成功交付工作计划所需的人才，并且能够灵活部署以满足不断发展的业务需求。此外，人力部将通过更注重持续反馈、人才发展和适当激励的人员绩效管理，为提高组织绩效提供支持。这需要投资于管理发展，并以更具战略性的视角看待组织学习，将其作为针对性的技能培养方式。人力部还将积极促进发展更开放、充满活力和协作的组织文化，这对于打造有利于高绩效和创新的、健康、包容性办公场所至关重要。
4. 除上述核心优先事项外，人力部将通过更好地使人力资源政策框架与产权组织具体业务需求匹配，同时保持在联合国共同制度战略性人力资源框架之内，进一步支持中期战略目标和期望的实现。人力部将继续简化和自动化相应的人力资源程序，以提高效率并促成人力资源决策的适当下放，同时辅以管理问责制。此外，为使人力资源数据更准确且易于获取，以及为改进员工队伍分析所作的努力将继续。及时、高质量的人力资源分析对于支撑组织和部门层面的决策至关重要。

5. 跨过疫情，迈向工作生活的“新常态”，人力部将倡导以人为中心的工作生活政策和工作人员福利，作为核心任务授权的一部分。认识到某种形式的“混合型工作环境”可能是未来工作的一部分，并应用疫情期间吸取的经验，人力部将支持业务部门为工作人员协作和富有成效地作出贡献创造新方式。

6. 上一份人力资源战略强调人力部在确保产权组织为未来做好准备方面需发挥的作用。尽管如各项人力资源年度报告所述，已取得不少成绩，但这项工作必须继续。当前人力资源战略力求回应与各业务部门广泛磋商确定的剩余、具体问题，它们对于实现中期战略中阐明的愿景至关重要。本战略围绕以下相互关联的目标，为人力部未来五年的战略工作计划提供基础：

- 促进发展充满活力的组织文化，鼓励公开对话、协作、知识共享和团队合作；
- 提高组织敏捷性，创造足够的灵活性并增加流动性，以满足业务部门不断变化的工作人员配置需求，同时亦增强多样性和包容性；
- 确保人员绩效管理通过提高组织绩效和发展工作人员技能增添价值；
- 以更具战略性的视角将学习和职业发展视作人才培养不可或缺的部分；
- 投资领导力和管理发展；
- 增强工作人员参与和福祉；
- 开发适应业务部门需求的人力部“一站式”服务模式。

7. 以下各节展开叙述以上每一个目标并解释如何将它们转化为人力资源职能的战略工作计划。实施进展将在人力资源年度报告中报告。

促进发展充满活力的组织文化，鼓励公开对话、协作、知识共享和团队合作

8. 中期战略的全部四个支柱表明本组织有意在领导兼顾各方利益的有效全球知识产权生态系统发展方面积极主动开展工作。积极领导意味着改进获取、开展外联、凝心聚力、建立伙伴关系、支持各级用户并成为全球知识和政策建议的首选来源。本组织若要能够扩充能力应对变化，并且发展出不止步于提供高质量服务的工作方式，必须创造出支持性的内部文化。

9. 当前的文化根植于本组织的历史和多年来的发展，含有等级制度特征，支持“现状”而非改变，筒仓而非协作，自上而下的沟通而非公开对话。类似许多联合国共同制度组织，当前文化似乎还迎合一种法律权益思维。所有这些特征均影响着管理人力资源的方式，并导致管理层和工作人员之间信任的侵蚀。文化改变的必要性在中期战略中作为战略屋基石的重要内容得到承认，并在近期关于人力资源战略的磋商中在整个组织再次确认。

10. 一种支持中期战略中所述战略目标的文化，包含打破组织内的筒仓，使工作人员参与和建立信任。这样的文化鼓励公开对话和富有成效的看法和观点交流。支持创新，并且重视团队合作、跨组织界限的协作和知识共享。本组织已准备好踏上这一征程，而人力资源职能将在推进这项工作方面发挥关键作用。

11. 人力部对这项工作的贡献将包括组织发展方面，例如与新闻媒体司密切合作以加强内部沟通，其中包括提供讨论和双向对话的适当论坛，以及制定充分的领导结构和激励措施以支持跨部门和跨单位小组。人力资源职能还将在落实文化相关管理发展活动和通过定期员工调查衡量工作人员参与方面发挥主导作用。此外，人力部将通过保证人力资源程序公平、透明地实施，以及确保员工调查中表达的有关领域得到及时解决，为建立信任作出贡献。

提高组织敏捷性和创造足够的灵活性，以满足业务部门不断变化的工作人员配置需求，同时亦增强多样性和包容性

12. 敏捷的组织既具稳定性，同时又存在动态变化。它们融入了演变缓慢的稳定核心特征，如清晰的愿景、令人信服的使命、共同的价值观、充足的核心能力和有效的知识管理，同时还建立有助于迅速适应新挑战和机遇的动态能力。这种能力的例子包括能够调配财务资源和人力资源至最需要的地方，能够迅速在整个组织动员团队并授权运营团队做决策。

13. 实施基于中期战略的本组织工作计划需要组织敏捷性和灵活性，以根据不断发展的业务需求和新工作方式调整员工队伍构成和能力。目前，各业务部门不认为自己拥有这种灵活性。2021 年 6 月开展的员工队伍动态分析证实了这一观点：

- 在 1,579 名员工中，71%持正式工作人员合同，4%持临时工作人员合同，25%非工作人员合同。随着对新技能的业务需求不断增加，以及目前对职位数量的限制，可以预期非工作人员合同的占比将增加。尽管临时性员工队伍的增加符合当前广大劳动力市场的发展，其中职业预期正在发生变化，建立职业履历而非为单一雇主工作的愿望在年轻一代工作者中正日益普遍，但产权组织必须确保正式员工队伍中拥有对满足新业务需求至关重要的专业技能。以短期方式或通过外部提供者引入这些技能，会增加业务风险，导致整体成本上升。因此，取得适当平衡很重要；
- 在正式工作人员中，约三分之二持长期/连续任用合同，三分之一定期合同。这与多数联合国和其他国际组织不同，在那些组织定期合同更为普遍，可实现更多灵活性，根据不断变化的业务要求调整人员配置；
- 正式工作人员在本组织工作的时间比多数其他国际组织长很多。约三分之一的正式工作人员在本组织任期超过 20 年，相比之下，联合国总体上不到 10%，而在一些其他国际组织占比甚至更低。因此，较近期新加入本组织的人员数量大幅低于其他类似组织；
- 由于合同稳定性和长任期，本组织正式工作人员比多数联合国组织人员年长，在许多情况下约年长 10 岁。年龄中位数为 51 岁；
- 正式工作人员的外部流动性很低，近年来，员工流动率每年在 4-6%之间变动。不同于多数国际组织，退休是离开本组织的主要原因，几乎占有所有离职人员的一半。而在其他类似组织，离开组织的两个主要原因通常是“合同结束”和“辞职”。

14. 与许多联合国和其他国际组织相比，员工队伍动态的另一明显差异在于，过去极少使用业务部门重组来使本组织适应变化的业务需求，尤其是单位一级的人员配置结构。

15. 所有这些因素合在一起，亦拖慢了本组织多样性目标的实现。尽管如最新人力资源年度报告所示，已取得长足进展，但仍须加大努力。员工队伍更大的灵活性，结合有针对性的外联和内部支持计划，可有助于实现本组织的多样性目标。

16. 展望未来，倘若流动率不发生重大变化，而过去几年的离职趋势在中期战略期间仍持续，则本组织更新技能库以应对不断发展的工作计划需求的机会将很有限。因此，有必要通过积极主动的人力资源计划增加灵活性，例如设立激励自愿离职的窗口，更好地利用借调入/借调出，和制定工作人员交流计划，其中可酌情包括与更广泛知识产权网络的更频繁交流。本组织还可能需要对工作计划和相应技能背景需求正显著变化的一些业务领域进行重组。在某种程度上，变化的业务需求也能够通过内部流动性满足。这一点将在增强职业发展部分中更深入讨论。

17. 提高适应不断发展的业务需求的敏捷性、灵活性和速度，还能够通过简化人力资源行动的决策和实施。人力部已开始审查多个人力资源领域的决策程序，以期将人力资源决策下放至适当的管理级别，交给人力部部长或负责预算和业务成果的各级管理人员。这项审查与许多类似国际组织当前的进展一致，并将在中期战略期间继续。

18. 此外，业务部门根据不断变化的工作计划和不断发展的业务环境调整人员配置模式的能力，受寻找灵活人力资源解决方案的能力影响。目前，本组织的人力资源政策框架规范性过强，多于且高于联合国《工作人员条例与细则》的要求。人力部将开始审查人力资源政策，以期逐步使这些政策更好地适应业务要求，并以更基于原则的方式阐明针对本组织的政策，而非试图规管每一项例外。

19. 当前的职位管理制度并未促进组织敏捷性。反而使本组织灵活应对新挑战、转变战略重点和利用会使利益攸关方受益的新出现的机会更为繁琐。一些国际组织，特别是一些金融发展机构和大型全球非政府组织，已摒弃这种人力资源管理方式。多个其他组织，包括联合国系统内的一些组织，目前正在寻找方法，从职位管理转为机构层面管理的人员配置预算，并根据组织的业务重点分配至部门/地区/单位一级。在预算限额内管理人员配置将提高本组织迫切需要的灵活性，以应对业务环境的外部发展和实施业务战略的改变。如果实施时配上适当的问责措施，还可能加强成果管理制。人力部将与计划编制和财务部发起内部对话，以期清楚地识别从职位管理到人员配置预算对本组织意味着何种转变，以及从治理角度和内部资源规划和管理角度可如何落实。

确保人员绩效管理通过提高组织绩效和发展工作人员技能增添价值

20. 当前的绩效与发展管理系统（PMSDS）与多数联合国组织的类似。但是，近期内部磋商证实，以当前的实施方式，该系统在提高组织绩效方面没有增添多少价值，亦未能作为工作人员发展的工具。年度绩效评价流程很耗时，在奖励承担大量工作的最佳表现者或管理表现不佳者方面，也未产生切实成果。工作人员发展通常视为可有可无，培养新技能的需求往往不被视为本组织每个人理所当然的责任。

21. 全面调整和精简PMSDS将是人力部在中期战略期间的重要优先事项。内部监督司（监督司）已启动对绩效管理和发展的审查，目前仍在进行。审查结果和建议将为发展该系统提供进一步指导，其中可包括：

- 确保人人了解绩效预期、在绩效年内需实现的成果以及为实现这些成果需展现的行为；
- 通过年内的绩效对话提供持续的反馈，包括多个来源的反馈，而非仅在年度评价之时；
- 将技能和行为发展重新纳入绩效对话的重点；
- 在单位、部门和组织层面调整绩效评价；
- 将绩效管理政策和程序与其他相关人力资源政策和程序更紧密关联，例如学习、职业晋升、内部流动、继任规划、奖励与表彰以及绩效改进。

22. 除审查该系统和相应程序外，审查还包括先期学习现有最佳做法的基准制定工作和实施后的后期广泛学习阶段。

以更具战略性的视角将学习和职业发展视作人才培养不可或缺的部分

23. 实现中期战略四大支柱所述的战略目标，需要在知识产权生态系统所有传统领域保持技术卓越水平。但也很明显，多个领域的技能和胜任能力需要加强，并且需要获得和/或培养新技能。依照员工队伍规划的最佳做法，目前正在对业务部门开展一项全组织上下的工作，以发现技能差距。截至目前，

与战略工作计划关键部分相关的若干技能领域显然需要加强；其中包括知识产权商业化、政策对话、数字化与人工智能、外联与合作、计划制定和项目管理。一旦这项工作完成，本组织将决定在多大程度上所确定的技能能够在内部培养，以及在多大程度上需要通过有针对性的征聘策略从外部劳动力市场引入。

24. 在内部培养特定技能有潜力增强职业发展，并成为工作人员的重要动力。然而，尽管目前向工作人员提供的内部学习活动涵盖旨在提高本组织工作计划相关技能的主题和课题，但学习计划既没有具体针对性，也没有将处理在任何特定时刻对本组织需求最关键的技能发展领域确定为优先重点。

25. 今后，人力部将以更具战略性的视角看待学习。这意味着利用技能需求和技能差距的信息制定组织学习战略，这些信息（1）产生自人力部和整个组织业务部门正在开展的员工队伍定期规划工作；（2）作为具体技能发展领域进入 PMSDS；以及（3）从正在进行的人力资源 - 业务部门人员配置需求对话中觉察出。这一学习战略转化为每年优先考虑、有针对性的学习计划，将决定年度学习预算的使用（预算目前相当于 2022 年和 2023 年工作人员费用的 0.9%；不包括分散培训的成本），以确保支持战略工作计划，并为本组织及工作人员增添最大价值。

26. 在内部培养人才还包括提供其他职业提升机会。任期长、工作人员流动率低导致员工队伍灵活性有限，再加上本组织近年来没有大幅增长以及不时需要从外部市场引入不同技能，使得现有工作人员的职业发展机会更少。事实上，约三分之一的正式工作人员已维持当前职等 11 年或更长。近期磋商表明，管理人员和工作人员均对这一问题，包括总体较低的内部流动性有些沮丧。

27. 人力部在学习其他地方的最佳做法，将与业务部门共同制定解决这些问题的选项。这项工作将包括除其他外，制定增强内部流动性的新计划，例如机构供资的发展任务、针对合适职责的轮换计划以及将在多个部门的经历作为申请更高管理职位时的额外业绩。

28. 在审查人力资源政策框架的同时，人力部还将考虑对 G 级和 P 级范围内的特定职位提供多职等划分选项，这一做法已在一些类似国际组织成功实施。这将允许在职位范围内基于业绩进行职业晋升。人力部还将与业务部门发起关于重新设立 P6 级别技术职业路径的可能性。这将通过对全球认可的技术人才选择性提供管理路径之外的职业晋升机会，支持本组织世界级技术卓越水平的提高。技术路径对成本不产生影响，因为会在当前的 D 级定额内进行管理。

投资领导力和管理发展

29. 加强组织文化、发展新工作方式以及优化管理本组织人力资源以实现中期战略的战略目标，也带来了管理方面的挑战。与许多其他组织一样，在技术职位上展现出优异成果的工作人员往往在很少或毫无准备的情况下被提拔至管理岗位。他（她）们被期望几乎一夜之间就从个人成就者转变为将个人责任与管理、激励和授权他人巧妙平衡的人。除掌握委托他（她）们领导的业务外，管理人员还需要了解规范其决策的政策框架，还将需要培养用于组织管理的人类行为这一极具挑战领域的技能，例如倾听、沟通、辅导、给予和接受反馈、组建和授权有效团队等。培养强大的管理技能包含工作的领导力和管理两个方面，将需要本组织予以支持，特别是在构想文化改变和新战略方向之时。

30. 人力部将采用多管齐下的方式投资于领导力和管理发展：

- 将识别领导力和管理潜力作为 PMSDS 程序的一部分，并通过培训、参与/促进自愿指导和辅导计划、代理任务、领导力讲习班等，支持工作人员发展自身潜力；
- 向所有现任管理人员提供全面的领导力和管理培训，重点关注培养良好的人员和资源管理技能；

- 确保所有新管理人员在承担管理职责的第一年内接受培训；
- 引入面向管理人员的 360 度定期反馈计划以提高自我意识，这对于在任何领导/管理岗位持续发展至关重要，也是在更高级别岗位上成功的关键；并
- 根据需要提供行政辅导。

增强工作人员参与和福祉

31. 工作人员参与度使用员工调查来衡量，这些调查旨在衡量既定的参与成果，找到对于工作人员重要的因素，并准确指出驱动组织中参与的具体因素。此类调查将于 2021 年年底实施。结果将进行分析，与工作人员分享，并用于指导部门和组织层面为加强工作人员参与开展的行动。预期此类调查将每两到三年重复一次，并根据需要开展简短后续调查（脉搏调查）以评估进展。

32. 本组织在中期战略期间继续实施联合国共同制度职业安全与健康（OSH）框架及相关心理健康战略。这意味着本组织的关照义务、工作人员安全、安保和职业健康将继续得到加强。包括心理健康在内的工作人员福祉，以及相关预防、关照和支持措施一直是 2019 冠状病毒病大流行期间的重要优先事项。不断吸取经验教训并纳入人力部工作计划，同时酌情纳入更广泛的职业安全与健康落实工作和资源考量。

33. 疫情还使制定特殊远程工作安排变得必要。这些安排总体上很成功，是确保业务连续性的关键。人力部目前正在对最佳外部做法进行基准制定，并且与业务部门密切合作，以提炼最佳内部做法。这些研究结果将指导灵活工作安排政策的制定，以满足业务需求并为工作人员返回办公室提供适当的工作生活灵活性。

开发适应业务部门需求的人力部“一站式”服务模式

34. 在制定人力资源战略时，开展了广泛磋商，对业务部门的人力资源管理需求进行讨论。在此背景下，采用“一站式服务”的概念进一步加强人力资源服务的提供方式变得明确，即与熟悉特定客户领域业务、管理人员和工作人员的人力资源合作伙伴持续对话，提供/安排一体化战略人力资源解决方案。这一以客户为中心的服务模式由人力部内部的人力资源专家，以及借助高度自助服务和充分自动化高效实施的人力资源程序/交易予以支持。

35. 在过去五年里，这种服务模式的变体已在全球人力资源部门得到实施。人力部已通过向业务部门提供联系点朝这一方向发展，并且一个根据本组织具体需求和人力资源能力得到调整的全面“一站式”服务模式将在中期战略期间得到开发和实施。

实施

36. 本项人力资源战略将转化为人力部在中期战略期间的年度工作计划。实施中将与本组织领导层、管理人员和业务部门工作人员进行密切协作和持续对话。新的服务模式将通过重新调整和资源重新分配逐步实施，同时通过人力资源程序的进一步自动化和简化实现节约。

[文件完]