

ВОИС



R

WO/GA/34/14

ОРИГИНАЛ: английский

ДАТА: 17 августа 2007 г.

**ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
ЖЕНЕВА**

ГЕНЕРАЛЬНАЯ АССАМБЛЕЯ ВОИС

**Тридцать четвертая (18-я очередная) сессия
Женева, 24 сентября - 3 октября 2007 г.**

СТРАТЕГИЯ ВОИС В СФЕРЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ - ОБНОВЛЕННЫЙ ВАРИАНТ -

Документ подготовлен Секретариатом

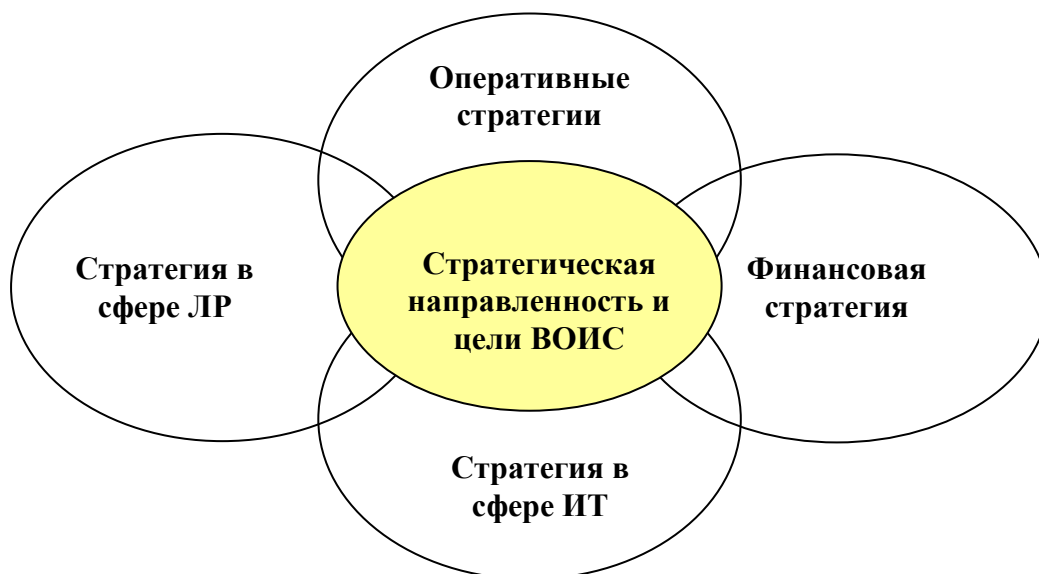
I. ВВЕДЕНИЕ

1. В ходе проведения 42-х Ассамблей Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) государствам-членам был представлен предварительный проект Стратегии ВОИС в сфере людских ресурсов (ЛР) (документ А/42/10, Приложение V). Предварительный проект был основан главным образом на внутренней оценке, проведенной Организацией в 2006 г. Она выявила ряд задач, связанных с управлением людскими ресурсами, и в рамках стратегии предлагался ряд инициатив, обеспечивающих, что Организация будет развиваться и справляться с будущими потребностями.

2. В декабре 2006 г. ВОИС привлекла к сотрудничеству внешнюю компанию PricewaterhouseCoopers (PwC) для проведения комплексной повсеместной оценки потребностей Организации в людских и финансовых ресурсах, которая была осуществлена в первом полугодии 2007 г. Параллельно с этим ВОИС продолжала проверку достоверности компонентов стратегии в сфере ЛР за счет проведения дополнительной внутренней оценки вопросов, касающихся ЛР.

3. В заключительном отчете о проведении комплексной повсеместной оценки представители компании PwC поддержали широкую направленность предварительного проекта стратегии в сфере ЛР и рекомендовали его скорейшее рассмотрение и принятие. Учитывая это мнение внешней компании и продолжающийся внутренний анализ, общая структура, выявленные элементы и перечисленные инициативы в рамках предварительного проекта стратегии в сфере ЛР были в основном сохранены.

4. Настоящий обновленный вариант стратегии в сфере ЛР включает в себя объем перемен, предварительные условия для успешного выполнения и проект плана реализации стратегии на высоком уровне. Очевидно, что стратегия в сфере ЛР и ее реализация не могут функционировать в изоляции, а должны соприкасаться с другими стратегиями Организации: финансовой стратегией, стратегией в сфере информационных технологий и оперативными стратегиями различных секторов ВОИС, каждая из которых поддерживает общую стратегическую направленность и цели Организации. Необходимо выявлять и координировать взаимозависимость и связи между этими стратегиями для обеспечения хорошо структурированного, строго целенаправленного и объединенного процесса изменений, происходящих в настоящее время на уровне всей Организации.



II. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

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

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

7. В 2003 г. Организация работала в условиях бюджетных ограничений, а система РСТ находилась на этапе более умеренного роста. Для изменения этой ситуации был принят ряд сдерживающих мер, которые включали мораторий на набор персонала и соответствующий акцент на внутреннее перераспределение штатных сотрудников для удовлетворения потребности в людских ресурсах. В результате этих мер к концу декабря 2006 г. общая численность персонала составляла 1 249 (890 штатных сотрудников и 359 временных сотрудников), т.е. приблизительно на 11% ниже максимальной цифры, достигнутой в июне 2003 г.

8. В целом, Организация имеет много сильных сторон в сфере людских ресурсов. Привлекательные условия работы в ВОИС позволили подобрать квалифицированных и опытных кандидатов, и в значительной степени обеспечить их удержание. Средняя продолжительность службы нанятого в настоящее время персонала составляет приблизительно 10,5 лет. Что касается соблюдения равновесия полов и географического разнообразия, около 43% должностей в профессиональной и более высоких категориях занимают женщины, а кадровый состав представлен 94 национальностями.

9. Однако наша внутренняя оценка практики в сфере ЛР за последние 10 лет выявила ряд областей, требующих улучшения в управлении людскими ресурсами для обеспечения того, чтобы Организация могла развиваться для решения новых задач. Например, при среднем возрасте штатных сотрудников, составляющем 45 лет, прогнозируется, что в последующие 10 лет до 25% штатных сотрудников уйдут на пенсию. Это потребует разработки планов официального преемствования и планирования карьеры, а также целевого набора персонала.

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

¹

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

расширения потенциала профессиональной компетенции Организации в дополнение к набору и подготовке персонала для обеспечения ведущей роли ВОИС в области ИС.

III. ОБЗОР СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ



IV. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ ВКЛАД

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

Внешние движущие силы

Комплексная оценка

12. В конце июня 2007 г. Организация получила заключительный отчет о результатах комплексной оценки (документ WO/GA/34/1), подготовленный компанией PwC. Отчет был опубликован на общедоступном веб-сайте ВОИС 2 июля 2007 г.

13. В пунктах 145-164 отчета содержатся отзывы представителей компании PwC о предварительном проекте стратегии в сфере ЛР. Они в основном поддерживали пять ключевых элементов стратегии и, в частности, инициативы по дальнейшему развитию лидерских качеств и управленческих навыков, новую систему оценки производительности труда и развития, усовершенствованную систему создания рабочих мест и управления постами, а также необходимость решения вопросов избыточности должностей/увольнения сотрудников, где это приемлемо.

14. Наряду с новыми инициативами представители компании PwC также подчеркнули необходимость разработки комплексного модуля по ЛР в рамках новой Системы планирования организационных ресурсов (ПОР) в ВОИС, адаптации основных процессов к возросшему количеству делегаций и принятию форм отчетности, а также реструктуризации Отдела управления людскими ресурсами (ОУЛР).

15. В заключение представители компании поддерживали широкую направленность предварительного проекта стратегии в сфере ЛР и рекомендовали его скорейшее рассмотрение и принятие в ВОИС (пункт 40 отчета).

Внешние партнеры

16. ВОИС занимает особое положение среди специализированных учреждений ООН в связи с тем, что почти 95% своего дохода она получает за счет предоставления услуг частному сектору с помощью систем международной регистрации в рамках РСТ, Мадридского и Гаагского соглашений и Центра по арбитражу и посредничеству². Поэтому стратегия в сфере ЛР должна в равной степени учитывать ожидания и запросы двух основных партнеров Организации, а именно государств-членов и рыночного сектора; она также должна обеспечивать ВОИС необходимую гибкость для быстрого реагирования на их потребности, особенно в отношении систем регистрации.

Общая система Организации Объединенных Наций и наилучшая практика

17. В качестве специализированного учреждения Организации Объединенных Наций ВОИС использует принятую в ООН общую систему заработной платы и пособий. Поэтому, Организация должна адаптироваться к «общесистемным» решениям и

² Эта цифра относится к Программе и бюджету на 2006-2007 гг.

рекомендациям, принятым Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций. Эти решения и рекомендации, которые составляют часть концепции найма в рамках управления людскими ресурсами, должны официально утверждаться или приниматься к сведению Координационным комитетом ВОИС.

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

Внутренние движущие силы

19. Ожидания и запросы внутренних партнеров, а также организационная культура должны также находить отражение в кадровой стратегии, поскольку только в том случае, если эта стратегия приносит коллективную пользу заинтересованным сторонам, она может получить необходимую поддержку и содействие, чтобы быть успешно претворенной в деятельность всей Организации.

V. ИЗЛОЖЕНИЕ ЦЕЛИ

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

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

VI. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

22. Стратегия в сфере ЛР направлена на поддержку выполнения миссии Организации путем обеспечения и развития потенциала в сфере людских ресурсов, необходимого для того, чтобы руководители программ смогли добиваться и поддерживать высокое качество работы в их областях деятельности посредством стратегического планирования трудовых ресурсов.

23. Ключевые элементы стратегии в сфере ЛР и их основные цели включают:

- *Целенаправленную карьеру и повышение квалификации персонала для реализации технического, управленческого и руководящего потенциала в ВОИС, и распространение этих качеств в рамках всей Организации;*
- *Комплексное управление производительностью труда в целях пропаганды культуры, основанной на показателях результативности работы в ВОИС;*

- *Оптимальное распределение персонала в соответствии со стратегическими целями ВОИС* для приведения в соответствие в рамках всей Организации оперативных функций, компетенции персонала, организационных структур и административных средств со стратегическими целями ВОИС в рамках концепции отчетности и ответственности;
- *Гибкие контрактные условия* для укрепления возможности ВОИС своевременно и гибко реагировать на изменения оперативной обстановки, особенно применительно к динамике рыночного сектора и постоянно изменяющимся потребностям его участников;
- *Стимулирующая и равноправная рабочая обстановка* для привлечения и удержания высококвалифицированного персонала и обеспечения его полной профессиональной занятости.

Целенаправленная карьера и повышение квалификации персонала

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

25. Кроме того, если для восполнения определенной нехватки в квалифицированных кадрах может потребоваться набор персонала, для привлечения и удержания работников необходимо сосредоточить внимание на элементах условий найма, не связанных с размером вознаграждения, как, например, карьерный рост.

Это будет включать:

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

Комплексное управление производительностью труда

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

Это будет включать:

- разработку расширенной системы управления и повышения производительности труда, которая будет служить полезным средством управления для:
 - Получения надежной информации относительно производительности труда и компетенции персонала, что способствует целенаправленному карьерному росту и повышению квалификации персонала, а также оптимальному использованию людских ресурсов;
 - Обеспечения соответствия между индивидуальной производительностью труда и стратегическими целями Организации путем их последовательного включения в планы работы подразделений Организации и впоследствии в индивидуальные цели/показатели работы сотрудника;
 - Поощрения диалога между руководителями и их сотрудниками для подтверждения или корректировки результативности работы на постоянной основе и с целью уменьшения риска возможного конфликта вследствие плохого или недостаточного общения;
 - Увязывания индивидуальной производительности труда с практическими последствиями в плане признания результатов, например, дальнейшее профессиональное обучение или продвижение по службе.
- Определение и присуждение нематериальных и денежных наград в качестве признания выдающихся показателей работы.

Оптимальное распределение персонала в соответствии со стратегическими целями ВОИС

27. Постепенное старение персонала, для которого продвижение по службе является главным механизмом вознаграждения, привело к распределению старших должностей среди таких лиц в профессиональной категории и категории общего обслуживания, а практика перемещения сотрудников вместе с их постами привела к определенной степени рассогласования числа людских ресурсов со стратегическими задачами ВОИС, изложенными в Программе и бюджете. Более того, тип получаемых персоналом контрактов не всегда соответствует сути и характеру выполняемых им задач, что привело к такой ситуации, когда свыше 75% персонала категории общего обслуживания, работающего по временным контрактам, продолжают постоянно

работать в ВОИС в течение более чем 5 лет. В этом контексте обязательство привести в соответствие людские ресурсы ВОИС с текущими и будущими потребностями Организации в целях выполнения ее мандата, становится еще более важным.

Это будет включать:

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

Гибкие контрактные условия

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

Это будет включать:

- Пересмотр действующих типов контрактов и разработку новых в рамках общей системы ООН, с целью обеспечения максимального реагирования и гибкого подхода к нуждам Организации;
- Заключение соглашений и установление партнерских отношений с внешними субъектами для нахождения альтернативных механизмов финансирования для найма новых сотрудников;

- Определение гибких альтернатив повышения качества работы (например, использование внешних источников, стажировки).

Стимулирующая и равноправная рабочая обстановка

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

Это будет включать:

- Корректировку пособий и льгот среди персонала, имеющего различные виды контрактов, для обеспечения одинаковых условий работы для временных сотрудников, работающих в течение долгого времени, и штатных сотрудников;
- Дальнейшие меры по уравниванию соотношения «работа-жизнь» в соответствии с наилучшей практикой учреждений общей системы ООН;
- Обязательство по обеспечению надежных, безопасных и гигиеничных условий труда;
- Предоставление персоналу консультативных услуг на местах;
- Укрепление внутренней системы профессиональной честности и этики ВОИС, которая включает в себя системы управления урегулированием конфликтов.

VII. СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

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

31. В этом отношении ОУЛР определил следующие задачи:

- Дальнейшая пропаганда стратегической направленности и целей ВОИС на всех уровнях Организации;
- Укрепление возможностей ВОИС в осуществлении изменений путем создания обстановки доверия между руководством и персоналом в форме активного вовлечения персонала в процесс изменений, с созданием хорошей атмосферы общения для противодействия сопротивлению и отказам;
- Содействие установлению партнерских отношений между подразделениями для получения преимущества от объединения усилий;
- Приведение организационных структур ВОИС в соответствие с приоритетными направлениями и, следовательно, с отдельными программами Организации;
- Переориентирование процесса повышения компетенции на управленческие и лидерские качества как нового приоритета вместо предшествующего ориентирования на получение технических знаний и навыков в сфере ИТ, что

было необходимым для удовлетворения быстро возрастающих потребностей в услугах;

- Дальнейшее развитие отчетности и ответственности за выполняемую работу путем поэтапной передачи полномочий руководителям на различных уровнях. В отношении управления финансовой деятельностью эти вопросы будут решаться с помощью предлагаемых новых Финансовых правил и положений ВОИС (документ WO/PBC/12/6, правило 101.2, ответственность и отчетность);
- Упрощение и, по мере возможности, автоматизация производственных процессов в Организации, и менее обременительный процесс утверждения основных деловых процессов;
- Дальнейшее развитие соответствующей концепции найма, использующей стандарты учреждений общей системы ООН и учитывающей динамичное развитие сообщества ИС;
- Лучшее понимание текущей ситуации с людскими ресурсами в ВОИС и тщательное планирование, мониторинг и оценка людских ресурсов;
- Инициативное и эффективное управление людскими ресурсами отделом ОУЛР, который может прогнозировать ситуацию в отношении людских ресурсов, в которых нуждается Организация;
- Реализация комплексного модуля по ЛР в рамках системы ПОР во всей Организации (документ “Предложение по реализации системы ПОР”, WO/PBC/12/4 С).

Соответствующая организационная структура

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

Соответствующая концепция найма

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

34. Правовая структура ВОИС в сфере людских ресурсов включает:

- Конвенцию, учреждающую ВОИС
- Положения о персонале ВОИС
- Правила о персонале ВОИС
- Инструкции ВОИС о политике и практике в сфере людских ресурсов
- Финансовые правила и положения ВОИС
- Соглашения о штаб-квартире с принимающими государствами (Швейцария, Соединенные Штаты Америки, Бельгия, Сингапур и Япония)

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

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

Эффективный и действенный отдел управления людскими ресурсами

37. Успешное управление людскими ресурсами зависит от эффективного и действенного функционирования отдела людских ресурсов. ОУЛР приобретает роль стратегического партнера и центра, обуславливающего перемены, который утверждает новый многофункциональный и ориентированный на предоставление качественных услуг подход. В соответствии с этим он будет:

- Предоставлять руководству исчерпывающую информацию в отношении нынешней и будущей ситуации с людскими ресурсами в ВОИС;
- Осуществлять запланированные инициативы в рамках ключевых элементов;
- Участвовать в реализации инициатив или содействовать этому в рамках способствующих элементов;
- Планировать, координировать, контролировать и оценивать претворение в жизнь стратегии в сфере ЛР и предоставлять руководству регулярные отчеты о достигнутом прогрессе;
- Безотлагательно вмешиваться в решение проблем, если фактические результаты не отвечают изначальным ожиданиям.

38. Для решения этих задач в августе 2007 г. ОУЛР подвергся реструктуризации, были заново определены его задачи и обязанности, сотрудники отдела пройдут подготовку, если возникнет потребность в дальнейшем повышении уровня их компетенции, и, в случае неизбежности, может быть привлечена дополнительная рабочая сила. Как только ОУЛР сможет извлечь пользу в результате реализации

стратегии в сфере ЛР за счет, например, внедрения модуля по ЛР в рамках новой системы ПОР, можно будет перераспределить средства.

Комплексный модуль по людским ресурсам в рамках новой системы ПОР

39. Для полноценной поддержки мандата ВОИС ОУЛР должен иметь возможность удовлетворять текущие и предвидеть будущие потребности Организации – требование, для выполнения которого существенное значение приобретает наличие современной, комплексной информационно-технологической инфраструктуры. Некоторые ключевые элементы стратегии в сфере ЛР в значительной мере зависят от существования такой инфраструктуры, в том числе системы управления продвижением по службе со всеми ее аспектами и последствиями (включая управление производительностью труда), планирование людских ресурсов (включая планирование преемственности) и использование расширенных возможностей найма в режиме он-лайн.

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

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

42. Главной задачей для устранения этих недостатков является создание объединенной на уровне всей Организации информационно-технологической системы, эксплуатируемой на единой стандартизированной основе для всех служб административной поддержки, прежде всего, Отдела управления людскими ресурсами, Бюро главы финансово-учетного аппарата, Финансового отдела и Отдела закупок, в целях объединения и автоматизации административных процессов (и таким образом снижения нагрузок в работе), и обеспечение единой консолидированной базы для сбора данных. В этой связи ВОИС разработала и в последние месяцы представила в соответствующие органы государств-членов предложение по реализации системы ПОР в ВОИС, в состав которой войдет модуль по ЛР (документ WO/PV12/4 С).

43. С точки зрения будущего, среди основных и наиболее важных преимуществ, которые будет обеспечивать такая система, станет возможность (которую ОУЛР не имеет в настоящее время) предоставлять своевременную и точную информацию, необходимую высшему руководству и государствам-членам для принятия ключевых решений, а также планирования и удовлетворения новых требований по мере развития Организации.

VIII. ОБЪЕМ ПЕРЕМЕН

44. Желательный процесс перемен будет сложным и длительным. Эффективное и продуктивное управление людскими ресурсами не может быть достигнуто просто за счет применения комплекса усовершенствованных или новых политических инициатив, практических методов и систем ВОИС в сфере ЛР. Эти функциональные перемены лишь заложат основу. Ожидаемые в ВОИС результаты будут достигнуты на основе современной управленческой практики, упорядоченной организационной структуры, приведения людских ресурсов в оптимальное соответствие со стратегическими целями ВОИС, соответствующими стратегиями, процессами и системами в различных секторах, а также динамичной и ориентированной на достижение конечных результатов культурой. Поэтому активное управление переменами станет ключевым фактором успешной реализации поставленных задач. Организация должна предвосхищать влияние человеческого фактора на всех этапах и разрабатывать стратегии по управлению ожидаемыми переменами, преодолению сопротивления и оказанию помощи людям в адаптации к новой обстановке.

IX. ПРЕДПОСЫЛКИ К УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Ясно определенные и утвержденные роли и обязанности

45. Претворение в жизнь стратегии в сфере ЛР потребует активного участия в этом процессе основных внутренних партнеров³ (старшее руководящее звено, среднее и непосредственное руководящее звено, сотрудники и ОУЛР) и тщательного планирования и координации исполнения со стороны ОУЛР.

46. ОУЛР создаст основу для превращения рабочей силы в стратегический актив путем разработки необходимого политического курса, практики, систем и процессов в сфере ЛР. Руководство ВОИС, занимающее лидирующее положение в вопросах управления людскими ресурсами в ВОИС, будет обеспечивать приведение рабочей силы в соответствие со стратегическими целями ВОИС. Организационные и относящиеся к различным процессам нововведения, более совершенное управление эффективностью работы и персональная отчетность в отношении финансового руководства программами приведут к более эффективному и продуктивному использованию рабочей силы.

47. Среднее и непосредственное руководящее звено ВОИС будет направляющей силой для сотрудников в процессе перемен. Понимание и согласие со своей ролью со стороны этих руководителей наряду с поддержкой старшего руководящего звена будут содействовать этому процессу. В ходе претворения в жизнь новой стратегии в сфере ЛР кадровый состав подвергнется значительным изменениям, и некоторые из них могут быть не восприняты как улучшение условий работы. Например, некоторые сотрудники могут считать продвижение по службе на основе отработанного времени приобретенным правом, и отход от прошлой практики может оказать, по крайней мере, временно, негативное влияние на моральный дух кадровых сотрудников. То же самое

³ Конкретное лицо может исполнять множество «ролей» партнера, например, “Руководитель сектора” является непосредственным руководителем и в то же время членом персонала.

можно применить к новой политике предоставления отпуска по болезни, приводимой в соответствие с наилучшей практикой учреждений общей системы ООН, или возросшему вниманию к показателям результативности работы.



48. Для выполнения этой миссии решающее значение будет иметь прочная связь между внутренними партнерами. Требуется активное участие руководителей и сотрудников; существенная роль отводится установлению прочной связи и возможности получения частных отзывов. Вклад партнеров является жизненно важным источником информации для разработки стратегии в сфере ЛР и ее реализации. Как отмечается выше, важно, чтобы видение будущего разделяли все партнеры, и чтобы все лица, кого касаются будущие перемены, являлись приверженцами этих перемен или стали ими в будущем.

Распределение соответствующих людских и финансовых ресурсов

49. Некоторые из основных видов деятельности, являющихся ключевыми для разработки и реализации стратегии в сфере ЛР, потребуют значительных финансовых средств. К числу наиболее затратных отнесены следующие четыре вида деятельности:

- Начало осуществления программы обучения методам корпоративного управления для всех сотрудников, ответственных за исполнение управленческих функций;
- Реализация комплексного модуля по ЛР в рамках предлагаемой системы ПОР;
- Пересмотр существующей системы разработки и классификации должностных функций на основе группы должностей с ассоциированными (стандартными) описаниями должностей и требованиями к квалификации;
- Специальные меры по решению вопросов избыточности должностей/увольнения сотрудников, где это приемлемо.

50. Эти финансовые потребности должны быть отражены в Программе и бюджете на следующий четырехлетний период 2008-2011 гг., охватывающий двухлетний период

2008-2009 гг. и следующий двухлетний период 2010-2011 гг. ВОИС уже включила в ее предложение по Программе и бюджету на 2008-2009 гг. финансовые потребности в отношении Программы обучения методам корпоративного управления. Комплексную систему ПОР предлагается финансировать из имеющихся резервных фондов (документ WO/PB12/4).

51. Процесс перемен также приведет к потребности укомплектовать ОУЛР дополнительным числом сотрудников в течение периода реализации стратегии, и этот вопрос уже проработан в соответствии с пунктом 38.

Х. ПРОЕКТ ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ

Общие задачи по реализации стратегии

52. План реализации стратегии требует учета взаимозависимости различных ключевых элементов и, что более важно, согласования с другими основными стратегиями ВОИС. Например, современная система управления эффективностью работы и подготовки кадров (PMDS) может быть введена в эксплуатацию только параллельно с реализацией существенной инициативы по обучению принципам управления, нуждается в поддержке системы в области ИТ и должна сопровождаться развертыванием соответствующей системы “административной справедливости”, чтобы содействовать урегулированию конфликтов, возникающих, например, в результате получения сотрудниками низких баллов.

53. Другим важным моментом является объединение различных систем в сфере ЛР. Системы и политические инициативы в отношении управления служебной деятельностью, успешного планирования, разработки и классификации служебных должностей и т.д. не могут формулироваться и применяться в изоляции. Их необходимо объединить посредством описания функций, выстроить друг над другом и поддержать с помощью объединенного средства ИТ.

Инициативы в 2006 – 2007 гг.

54. В этом текущем двухлетнем периоде ВОИС уже начала осуществлять первые инициативы, связанные со способствующими элементами. В течение 2006 - 2007 гг. осуществлены или будут осуществлены следующие виды деятельности:

- Оценка нынешней ситуации с людскими ресурсами;
- Содействие проведению комплексной повсеместной оценки и сравнению полученных результатов с результатами собственной оценки;
- Завершение формулирования стратегии в сфере ЛР и разработка плана ее реализации;
- Пересмотр нынешних процессов в сфере ЛР при подготовке новой системы ПОР;
- Начало осуществления экспериментального проекта в связи с новой системой управления эффективностью работы и подготовки кадров (PMDS);

- Подготовка описания функций для основных и управленческих функций;
- Разработка новых руководств для штатных сотрудников по продвижению и реклассификации постов;
- Введение новой политики предоставления отпуска по болезни;
- Разработка системы “административной справедливости”;
- Разработка программы обучения методам корпоративного управления (СМТР);
- Укрепление ОУЛР за счет внутренней реорганизации в целях реализации стратегии в сфере ЛР.

Инициативы на 2008 - 2009 гг.

55. Учитывая задачи, упомянутые в предыдущем пункте, определение приоритетов и последующее планирование деятельности будут иметь решающее значение для успешной реализации стратегии в сфере ЛР. В этой связи ВОИС определила четыре основные инициативы на двухлетний период 2008 - 2009 гг.:

- Реализация модуля по ЛР в рамках системы ПОР в ВОИС;
- Совершенствование нынешней Системы оценки результативности (PAS);
- Совершенствование Системы профессиональной честности и этики ВОИС;
- Начало осуществления программы обучения методам корпоративного управления.

56. В настоящее время одним из основных сдерживающих факторов в сфере управления людскими ресурсами в Организации является отсутствие комплексного и интегрированного модуля по ЛР в рамках новой системы ПОР (документ WO/PVQ2/4 С, Приложение, пункт 23). Новая система позволит ОУЛР эффективно обмениваться данными с другими подразделениями административной поддержки, особенно с Бюро Главы учетно-финансового аппарата и финансовым отделом, и предоставлять своевременную и точную информацию, необходимую старшему руководящему звену и государствам-членам для принятия ключевых решений, планирования и согласования новых требований по мере развития Организации. Разрабатываемый проект будет также включать переоснащение всех процессов, относящихся к людским ресурсам, в целях автоматизации рабочих процедур и рационализации процесса принятия решений.

57. Еще одним ограничением является нынешняя Система оценки результативности (PAS) и ее применение. Эта система существует более 30 лет, не отвечает требованиям современной системы и более не пригодна для нынешних и возникающих потребностей ВОИС. Она не дает возможность ни указывать случаи выдающихся показателей работы, ни стимулировать в достаточной мере поддержание диалога между руководителями и работающими под их надзором сотрудниками в отношении приоритетных задач, целей, дальнейшего развития профессиональных навыков или любого другого аспекта показателя результативности работы.

58. Существующая система PAS не в состоянии существенно помочь сотрудникам в продвижении в правильном профессиональном направлении так, чтобы они могли вносить максимальный вклад в достижение общего успеха Организации. Поэтому любая новая система должна отвечать следующим основным целям:

- Систематическое и инициативное приобретение знаний и повышение профессиональных качеств в целях улучшения показателей результативности всей Организации за счет своевременного и всестороннего определения потребностей в обучении, более совершенного планирования и координации учебной деятельности и более тщательного отслеживания успехов, достигнутых в приобретении знаний и повышении профессионального уровня.
- Более тесное приведение людских ресурсов в соответствие со стратегическими целями ВОИС путем включения стратегических целей ВОИС в планы работы подразделений Организации, а затем в индивидуальные задачи/результаты работы, ожидаемые от каждого сотрудника подразделения Организации, и путем лучшего наделения сотрудников соответствующими функциональными задачами.
- Постоянный диалог и обратная связь между руководителями и их сотрудниками в целях управления, подтверждения или корректировки показателей результативности работы на постоянной основе, с тем, чтобы сократить случаи непонимания или конфликтов, которые могут возникать по причине неудовлетворенных ожиданий, и лучше выделять выдающиеся показатели работы.
- Связь между показателями работы отдельных сотрудников и практическими последствиями случаев выдающейся производительности.

59. Такая комплексная система должна в полной мере поддерживаться информационно-технологическими средствами, поскольку в противном случае имеющуюся информацию нельзя систематически получать и использовать для планирования учебной деятельности, карьерного роста, планирования преемственности и т.д. Сбор всех данных в отсутствие интеграции в другие системы может быть весьма непродуктивным и привести к большому разочарованию среди руководства и сотрудников вследствие недостаточной обратной связи, неудовлетворенных ожиданий и отсутствия прозрачности.

60. Поскольку модуль по ЛР в рамках новой системы ПОР не будет работоспособным в полной мере в двухлетнем периоде 2008 - 2009 гг., ВОИС будет следовать в двух параллельных направлениях:

- Совершенствование нынешней безбумажной системы, с тем, чтобы обеспечивать проведение детального и более объективного анализа показателей эффективности отдельных сотрудников; и
- Продолжение разработки экспериментального проекта PMDS с целью получения доказательства концепции в ограниченной, но все же гибкой среде.

61. Более совершенная система PAS сама по себе не будет достаточной для достижения желаемого результата. Потребуется устойчивая связь с сотрудниками, возросшая отчетность руководителей с твердым подходом к случаям неприемлемого

отсутствия на рабочем месте, а также готовность сотрудников к получению объективной оценки и заключений о продвижении по службе. Вообще от руководителей ожидается принятие большей ответственности и подотчетности за руководство их сотрудниками и достижение ожидаемых результатов от руководимых ими служб. Планируется, например, децентрализация в руках среднего и непосредственного руководства ВОИС контроля над присутствием на рабочем месте.

62. Такая ориентированная на достижение эффективности работы культура требует, чтобы ментальность сотрудников ВОИС в целом сместилась от основанного на правилах подхода к подходу, более основанному на ценностях. Для ускорения этого перехода Организация осуществит дальнейшее укрепление ее нынешней системы профессиональной честности и этики в соответствии с наилучшей практикой учреждений общей системы ООН и других международных организаций. Эта система охватит процедуры рассмотрения жалоб сотрудников, внутреннее администрирование справедливости, столкновения интересов, соответствующей практики раскрытия финансовой информации, кодекса и практики этического поведения, политики и практики рассмотрения заявлений, относящихся к беспокоящим действиям на рабочем месте, и многое другое. Необходимо создать или укрепить структуры; подвергнуть дальнейшей разработке, подкрепить документами и довести до сведения всех сотрудников политический курс, практику и процедуры; необходимо начать кампанию по повышению уровня информированности, и с этой целью провести обучение и подготовить соответствующие руководства.

63. В целях консолидации указанного выше процесса и параллельно с ним ОУЛР осуществит четвертую инициативу, Программу обучения методам корпоративного управления, основой для которой станут четыре темы: обмен информацией, управление, межорганизационные связи и существенные знания о ВОИС. Программа разработана в соответствии со стандартами Концепции обучения в организациях (OLF) учреждений общей системы ООН и будет сосредоточивать внимание на первую часть управления эффективностью работы персонала. Все участники будут оцениваться в отношении их основных и управленческих функций в начале, в середине и по завершении программы, с тем, чтобы лучше нацелить учебно-подготовительную деятельность и оценить эффективность самой программы.

64. Увеличение бюджета в связи с требуемым обучением в течение двухлетнего периода 2008 - 2009 гг. наряду с укреплением Сектора повышения квалификации ОУЛР демонстрирует твердую приверженность ВОИС подготовке кадров. Новая политика в области обучения поможет более целенаправленному осуществлению учебной деятельности. Она определит приоритетные направления требуемой подготовки специалистов, выявит новые методики и средства обучения и повысит уровень посещаемости в рамках учебных курсов и экзаменов. Помимо этого сотрудники секторов, занимающихся вопросами людских ресурсов, и члены жюри, а также профессионалы в рамках ОУЛР пройдут специальную подготовку в рамках проводимых в ВОИС курсов повышения квалификации в сфере управления людскими ресурсами.

65. Хотя приоритетное внимание уделено внутреннему перемещению персонала, будет проводиться внешний набор персонала в случае недостаточной компетенции сотрудников к выполнению определенной работы, которую нельзя повысить внутренними средствами. Поэтому ВОИС усовершенствует политику и практику в области внешнего набора персонала. Число вакансий на профессиональные посты

будет расширено посредством целенаправленного размещения рекламных объявлений и более активного использования Интернета, в целях привлечения внимания высококвалифицированных кандидатов. Привлечение профессионалов со стороны может помочь в изучении потенциальных возможностей некоторых функций набора персонала, в частности предварительного отсева и оценки кандидатов, для совершенствования оценочных методов при отборе кандидатов. Кроме того, ВОИС желает пересмотреть состав и работу Консультативного комитета по назначениям и более строго использовать испытательный срок в отношении нового персонала. Для достижения желаемых задач в отношении географического распределения и равенства полов будут разработаны и реализованы специальные методики набора персонала, например поездки в конкретные регионы с целью набора персонала. Больше внимание будет также уделено набору молодых специалистов для обеспечения притока молодежи.

66. Поскольку внешний набор персонала будет ограничен, ВОИС изучит альтернативные механизмы финансирования и альтернативные варианты гибкого ресурсного обеспечения. Ускорение реализации программы для молодых профессионалов и программы стажировок, разработка новых программ по укреплению партнерских отношений с другими организациями в области ИС, привлечение к предоставлению услуг внешних организаций-партнеров и групп внешних экспертов – это те альтернативные варианты, которые ВОИС хотела бы применить в будущем, и в этой связи весьма актуален вопрос о необходимости создания надлежащей структуры и системы. Эта активность позволит ВОИС быстро реагировать на изменяющиеся потребности ресурсного обеспечения и вместе с тем быть достаточно гибкой, не связывая себя обязательствами по долгосрочному найму специалистов.

67. В настоящее время тип получаемых персоналом контрактов не всегда соответствует сути и характеру выполняемых им задач, что привело к такой ситуации, когда свыше 75% персонала категории общего обслуживания, работающего по временным контрактам, продолжают постоянно работать в ВОИС в течение более чем 5 лет. ВОИС привержена задаче приведения людских ресурсов в соответствие с текущими и будущими потребностями Организации, однако это потребует поэтапной реализации (документ “Предлагаемые программа и бюджет на двухлетний период 2008 - 2009 гг.” WO/PV.12/3, Приложение, пункты 66 - 69), которая займет несколько лет.

68. Приведение типов контрактов в соответствие с характером выполняемых задач тесно связано с пересмотром типов нынешних договоров найма в соответствие с наилучшей практикой учреждений общей системы ООН, которая различает три типа контрактов, а именно “временный” (менее одного года), “с фиксированным сроком” (до пяти лет) и “длительный” (свыше пяти лет). На длительную перспективу планируется разработать общий комплект правил и инструкций для персонала в отношении всех типов контрактов, с тем, чтобы упростить набор персонала и административное управление кадровыми вопросами и обеспечить равенство среди сотрудников. Тем временем ВОИС продолжит, где приемлемо, приведение в соответствие Правил и положений о персонале ВОИС для постоянных и временных сотрудников.

69. ВОИС хотела бы продолжить предоставление персоналу консультативных услуг на местах и связана обязательством по обеспечению надежных, безопасных и гигиеничных условий труда.

70. Помимо того, что указано выше, начнется подготовительная работа в плане инициатив, запланированных на двухлетний период 2010 – 2011 гг., как указано в пункте 71 ниже, в целях обеспечения бесперебойную и хорошо подготовленную реализацию этих инициатив. Придется создать соответствующие концепции, сформулировать политический курс, разработать системы и процедуры, а также определить и сформулировать требования к информационно-технологическому обеспечению.

Инициативы на 2010 - 2011 гг.

71. Для этой второй фазы процесса перемен запланированы основные инициативы на 2010 – 2011 гг., главным образом ввиду выявленных взаимозависимостей и вопросов интеграции (пункты 52 и 53 выше), либо, в некоторых случаях, ввиду менее значительного влияния и поэтому менее значительной первоочередности. После введения в действие системы ПОР ВОИС развернет в полной мере следующие новые или усовершенствованные системы:

- Управление эффективностью работы и подготовка кадров (завершенная система);
- Карьерный рост;
- Планирование преемственности;
- Управление постами;
- Разработка должностей и классификация должностей;
- Перемещение сотрудников;
- Программы ротации и обмена.

После того, как эти системы будут разработаны и введены в действие, ВОИС сможет оптимизировать использование и уровень людских ресурсов в Организации и получить все преимущества, предоставляемые претворением в жизнь стратегии в сфере ЛР.

XI. ВЫВОДЫ

72. К нынешним и грядущим изменениям в Организации необходимо подходить через призму объединенного проекта. Деятельность в рамках этого проекта должна быть хорошо спланированной, структурированной и управляемой единым образом. Стратегия в сфере ЛР и ее реализация будут одним из ключевых элементов в рамках этого проекта.

73. Как и все изменения, реализация стратегии в сфере ЛР будет связана с рисками, выражающимися в виде неопределенности в отношении расходов на реализацию, недостаточной результативностью сопутствующих стратегий, неожиданным развитием ситуации в бизнесе и противодействием со стороны персонала. Эти риски необходимо определять и классифицировать в общий реестр рисков применительно ко всему проекту, в целях эффективного управления рисками и их устранения, по мере необходимости, на всех этапах реализации стратегии.

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

75. Генеральной Ассамблее ВОИС предлагается принять к сведению информацию, содержащуюся в настоящем документе.

[Конец документа]