
WO/CC/84/INF/1
ОРИГИНАЛ: АНГЛИЙСКИЙ
ДАТА: 30 МАЯ 2025 ГОДА

Координационный комитет ВОИС

Восемьдесят четвертая (56-я очередная) сессия
Женева, 8–17 июля 2025 года

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ О ЛЮДСКИХ РЕСУРСАХ

подготовлен Секретариатом

1. Годовой отчет о людских ресурсах (ЛР), который приводится в приложении к настоящему документу, выносится на рассмотрение Координационного комитета на текущей сессии для цели ознакомления.
2. Этот отчет охватывает период с 1 января по 31 декабря 2024 года и содержит информацию по всем кадровым вопросам, которые подлежат доведению до сведения Координационного комитета ВОИС, а также обзор мер политики, инициатив и мероприятий в области управления ЛР, которые могут представлять интерес для государств-членов.
3. В русле решения, принятого Координационным комитетом ВОИС на сессии 2024 года, в приложении к упомянутому отчету изложена информация о ходе реализации Плана действий по повышению географического разнообразия (GDAP).

[Годовой отчет о людских ресурсах
следует]

Содержание

ГЛАВА 1. Введение	2
ГЛАВА 2. Обеспечения соответствия кадрового состава и ресурсов управлению, ориентированному на конечный результат	5
ГЛАВА 3. Актуальность обучения	13
ГЛАВА 4. Культура: трансформация изнутри	16
ГЛАВА 5. Кадровая служба как стратегический компонент	19
Приложение. Ход реализации Плана действий по повышению географического разнообразия (GDAR)	21



ГЛАВА 1.

Введение

1. Сотрудники ВОИС — это движущая сила ее систем, услуг и стратегий. ВОИС, как организация, финансируемая за счет пошлин, т. е. получающая основную часть своих доходов благодаря предоставлению услуг, обеспечивая при этом выгоды новаторам и авторам во всем мире, зависит от гибкости, уровня квалификации и преданности делу своих сотрудников. В 2024 году эти качества подверглись проверке и были подтверждены, поскольку мы пережили год глубоких перемен — как внутри Организации, так и во всем мире.
2. Внешние условия были отмечены ускоряющейся цифровизацией, сохраняющимися геополитическими вызовами и растущими ожиданиями государств-членов в отношении услуг и поддержки в области интеллектуальной собственности (ИС), которые должны носить оперативный и действенный характер.
3. В этих условиях был как никогда актуален мандат ВОИС: играть ведущую роль в формировании сбалансированной и эффективной международной системы ИС. Выполнение этого мандата требовало не просто заполнения должностей, но и создания нового потенциала, расширения прав и возможностей сотрудников и создания среды, в которой они могли бы процветать.
4. Ключевую роль в этой связи играла кадровая служба.
5. В течение 2024 года кадровая служба ВОИС продолжала развиваться, превращаясь из подразделения, ориентированного на соблюдение требований, в стратегического партнера, способствующего трансформационным изменениям. Каждая инициатива — от кадрового планирования и развития лидерства до разработки учебных программ и мобильности — была напрямую увязана с оперативными потребностями ВОИС и программой преобразований.
6. Когда ВОИС начала реорганизацию ключевых областей своей работы, переходя к более ориентированному на сотрудничество и создание продукта подходу в области технологий и трансформируя предоставление своих глобальных услуг в области ИС, кадровая служба играла важнейшую роль. Должностные требования меняются, отражая новые ожидания, связанные с обслуживанием клиентов, цифровым сотрудничеством и принятием решений на основе данных. Расширяются инструменты внутренней мобильности, что позволяет коллективам более гибко реагировать на меняющиеся потребности. Руководители получают инструменты и поддержку, необходимые для уверенного руководства в процессе изменений.
7. В настоящем отчете рассказывается о прогрессе, достигнутом в 2024 году. В нем показано, как ВОИС инвестирует в своих сотрудников с целью поощрения инноваций, профессионализма, операционной эффективности и сотрудничества, и как кадровая служба реализует амбиции Организации в повседневной практике.
8. Каждая глава посвящена различным аспектам этого пути: от формирования кадрового состава с перспективой на будущее до переосмысления лидерства и обучения, внедрения инклюзивной культуры и оптимизации систем, поддерживающих как сотрудников, так и стратегию. В целом показана ясная картина: успех ВОИС зависит от ее сотрудников, и кадровая служба закладывает фундамент для их лидерства, роста и эффективности.

2024 год: краткий обзор. Работа по достижению стратегических целей кадровой работы

9. В основе Стратегии ВОИС в области людских ресурсов на 2022–2026 годы лежат шесть взаимозависимых целей, которые отражают переход от работы на основе соблюдения нормативных требований к стратегической деятельности, обеспечивающей организационные изменения. В 2024 году существенный прогресс был достигнут по всем шести направлениям, что способствовало укреплению центральной роли кадровой службы в деле формирования более динамичной, инклюзивной и устремленной в будущее ВОИС.

Динамичная организационная культура, в которой поощряются открытый диалог, сотрудничество, обмен знаниями и командная работа

1

В 2024 году ВОИС укрепляла свою приверженность культуре доверия и прозрачности. Ежегодный опрос на тему культуры позволил получить ценную информацию о том, что сотрудники думают о психологической безопасности, сопричастности и командной работе. Его результаты легли в основу проведения последующего выездного совещания руководителей, в ходе которого более 100 руководителей обсудили вопросы лидерского поведения и динамику работы коллектива. По всей Организации внутренняя коммуникация стала носить более целенаправленный характер благодаря использованию форматов на основе сторителлинга и интонации, способствующей ясности и установлению связей. Сообщества специалистов-практиков способствовали устранению изолированности и межсекторальному обмену. Более глубокое внимание к нейроразнообразию и уважительное лидерство помогли укрепить роль сотрудничества и обмена мнениями для решения проблем.

Способность Организации к адаптации, гибкости и мобильности для удовлетворения меняющихся кадровых потребностей при одновременном поощрении более широкого спектра точек зрения и справедливого доступа к росту

2

ВОИС продолжала делать кадровое планирование, набор сотрудников и мобильность более гибкими. Стратегическое кадровое планирование было полностью интегрировано в цикл подготовки Программы и бюджета, что позволило увязать кадровое обеспечение со стратегическими приоритетами. Новая платформа Mobility Connect дала сотрудникам возможность выполнять краткосрочные задания на проектной основе (так называемые задания GIG) и знакомиться с новым для них функционалом, что способствует перекрестному обучению без прерывания работы. Продолжающийся перевод должностей из категории общего обслуживания в категорию специалистов способствовал перераспределению позиций в пользу основных областей и содействовал переходу к более современным, аналитическим и ориентированным на клиента должностным обязанностям, особенно в реестре РСТ и Мадридском реестре. Использование срочных контрактов на основе полной занятости (FT-LT) расширило доступ к узким специалистам, особенно в таких быстроразвивающихся областях, как ИИ, цифровые услуги и администрирование. В совокупности эти меры помогают формированию более адаптируемого и ориентированного на будущее трудового коллектива.

Отдача от управления служебной деятельностью в виде повышения эффективности работы Организации и развития навыков персонала

3

ВОИС рассматривает служебную деятельность как непрерывный целенаправленный процесс, в рамках которого учитывается как влияние на работу Организации, так и индивидуальный рост. Обновление политики в области служебной деятельности и рейтинговой системы позволило добиться большей ясности и прозрачности, заложив основу для более широкой

реформы этой платформы в 2025 году. В рамках обсуждения служебной деятельности теперь уделяется внимание поведению, результатам и целям Организации, а не только ежегодным оценкам. Руководители формируют более четкие ожидания и проходят целенаправленную подготовку, основанную на Концептуальных рамках руководящей деятельности ВОИС. Для создания среды, способствующей получению обратной связи, обмену опытом и постоянному анализу, были расширены масштабы взаимного обучения и наставничества. В ходе этой работы была возобновлена Программа награждений и поощрения, в рамках которой осуществляется награждение за индивидуальные и коллективные достижения, что способствует укреплению культуры признания и высоких достижений.

Стратегический подход к обучению и карьерному росту как неотъемлемой части развития кадрового потенциала

4

В 2024 году обучение стало носить более интегрированный и основанный на данных характер. Каждый сектор разработал индивидуальную матрицу обучения, основанную на результатах обсуждения стратегических вопросов кадрового планирования, в которой ключевые компетенции соотнесены с рабочими потребностями. Эти матрицы служат основой не только для индивидуальных планов развития, но и для подбора персонала. Увязка с кадровым планированием обеспечивает согласованность с планированием преемственности и стратегиями на уровне сектора. Важным этапом стал запуск платформы Learning@WIPO, благодаря которой сотрудники получили персонализированное контролируемое пространство для управления своим обучением в соответствии с потребностями Организации. В ВОИС 35% бюджета на внутреннее обучение идет на развитие лидерства, что свидетельствует о стремлении инвестировать в развитие человеческого потенциала, необходимого для осуществления преобразований.

Повышение вовлеченности и благополучия сотрудников

5

Усилия ВОИС по обеспечению вовлеченности направлены на создание условий для роста и налаживания связей. В 2024 году сотрудники занимали 19 должностей исполняющих обязанности и выполнили 18 заданий GIG, что дало возможность проверить новые навыки, получить опыт и содействовать оперативной гибкости. В течение всего года особое внимание уделялось связанности и сопричастности — не только с помощью отслеживания показателей, но и с помощью практик, заложенных в контексте встреч, выездных совещаний и обучающих программ. В рамках подготовки руководителей особое внимание уделялось эмоциональному интеллекту, психологической безопасности и способности руководить в условиях перемен. Эти совместные усилия способствовали укреплению чувства самостоятельности и целеустремленности во всей Организации.

Модель оказания услуг по принципу «одного окна», адаптированная к потребностям подразделений Организации

6

Кадровые службы продолжали процесс перехода от разрозненных операций к интегрированной стратегической функции. Новая структура кадровых операций позволила уточнить функционал, повысить согласованность и укрепить координацию с операционными потребностями. Значительный прогресс был достигнут в создании полноценной службы «одного окна» — цифровой платформы, объединяющей формуляры, услуги и поддержку в рамках единого, удобного для пользователя пространства. Будут упрощены ключевые процессы: от введения в должность до обновления контрактов, а панели самообслуживания позволят улучшить доступ к данным как для сотрудников кадровой службы, так и для руководителей. Эти меры по повышению эффективности позволят сотрудникам кадровой службы выделять больше времени для оказания стратегической поддержки и консультирования операционных подразделений.



ГЛАВА 2.

Обеспечения соответствия кадрового состава и ресурсов управлению, ориентированному на конечный результат

10. Управление, ориентированное на конечный результат (УКР), образует внутреннюю архитектуру, которая лежит в основе каждого решения; оно обеспечивает связь стратегии, кадрового состава и ресурсов с четко определенными результатами. Это позволяет Организации сохранять целенаправленность, подотчетность и нацеленность на долгосрочный успех.
11. В основе УКР лежат стратегические направления работы ВОИС, в соответствии с которыми функционируют сектора, отделы, отдельные коллективы и индивидуальные планы работы. УКР — это общая основа, которая определяет не только то, что мы делаем, но и то, как мы распределяем время, кадровые возможности и усилия.

Какие возможности дает УКР с точки зрения кадровой работы

12. УКР обеспечивает последовательность и стратегическую ясность в том, как мы управляем кадровым потенциалом, чтобы лучше поддерживать выполнение миссии ВОИС. С точки зрения кадровой службы УКР обеспечивает более целевой, транспарентный и ориентированный на результат способ инвестирования в персонал, создания групп и поддержки служебной деятельности. Уровень внедрения УКР в ВОИС является уникальным в системе ООН — не только благодаря бюджетированию, ориентированному на конкретный результат, но и потому, что этот подход сегодня действительно интегрирован в нашу работу.
13. Такой культурный сдвиг превращает кадровую службу из контролера в стратегического партнера по достижению результатов. Это дает нам возможность выстраивать должностные функции в соответствии с меняющимися приоритетами, поощрять инновации и устранять устаревшие структуры, которые больше не отвечают нашим целям.
14. Вот как этот сдвиг выглядит на практике:
 - **Увязывание позиций и ресурсов с результатами.** Кадровое планирование, формулирование должностных обязанностей и прием сотрудников определяются целями ВОИС, а не устаревшими структурами или списками вакансий.
 - **Ясная цель.** Сотрудники и руководители четко понимают, как их индивидуальная работа способствует достижению более широких целей Организации, что повышает мотивацию и укрепляет подотчетность. Индивидуальные служебные задачи увязаны с результатами работы Организации.
 - **Более эффективное использование специалистов.** Для достижения операционных целей и удовлетворения рабочих потребностей используются различные типы контрактов, экспертные знания и структуры рабочих коллективов, исходя из оптимального сочетания навыков, опыта и интересов.
 - **Интеграция служебной деятельности и развития.** Структура результатов позволяет более предметно анализировать вопросы эффективности, обучения и роста, превращая развитие в стратегический рычаг, а не просто в отдельный источник поддержки.

- **Информированное принятие решений.** Увязывая действия с измеримыми результатами, кадровая служба может выявлять пробелы в потенциале, направлять и курировать обучение там, где это наиболее важно, и постоянно совершенствовать стратегии найма персонала и работы с ним.
- **Больше возможностей для инноваций.** Поскольку в рамках УКР больше внимания уделяется результатам, а не действиям, команды обладают возможностью пересматривать свои методы работы, что способствует экспериментам и постоянному совершенствованию.

Стратегическое кадровое планирование в контексте УКР

15. Опираясь на принципы управления, ориентированного на конечный результат (УКР), кадровое планирование ВОИС в 2024 году характеризовалось дальнейшим переходом от административных процессов к стратегической кадровой согласованности. УКР обеспечивает ясность целей, а стратегическое кадровое планирование (SWFP) воплощает их на практике, определяя, как мы вводим в работу, развиваем и адаптируем персонал, чтобы соответствовать меняющимся приоритетам.
16. Каждая должность, тип контракта и структура рабочего коллектива были проанализированы через призму воздействия, гибкости и готовности к будущему. При необходимости ВОИС прагматично использовала вакантные должности, сохраняя их открытыми и используя временный персонал для удовлетворения краткосрочных потребностей. Этот гибкий подход позволил обеспечить оперативную гибкость, не превышая при этом предельную численность персонала.
17. В 2024 году в порядке исключения срок действия временных контрактов семи сотрудников был продлен, превысив два года (в 2023 году таких сотрудников было 15), главным образом для обеспечения бесперебойной работы и выделения времени для конкурсного набора персонала.
18. В рамках кадрового планирования ВОИС принципы УКР были воплощены в комплекс продуманных действий, направленных на повышение динамичности, поддержку внутренней мобильности и укрепление кадровой согласованности:
 - **Целевое перераспределение и перевод должностей из категории общего обслуживания в категорию специалистов.** Осуществлялось перераспределение сотрудников и вакантных должностей между секторами в целях поддержки изменений в моделях обслуживания и приоритетах. Переход из категории общего обслуживания в категорию специалистов, особенно в Оперативном отделе РСТ и подразделении цифровых услуг, стал отражением расширения функционала и перехода от административных функций к более аналитической и клиентоориентированной работе.
 - **Гибкие кадровые стратегии.** Продолжение использования контрактов FT-LT (46,2% всех срочных контрактов) и выборочный аутсорсинг позволили привлечь критически важных специалистов без расширения основного штата. Что касается сотрудников, нанятых по контрактам FT-LT, то в 45% случаев наличие знаний в области ИС не требовалось, а в 20% случаев речь шла о должностях, связанных с быстро развивающимися технологиями.
 - **Стабилизация ключевых функций.** Из 153 аттестаций сотрудников, работающих по непрерывным контрактам, 99 были одобрены. Это способствовало укреплению преемственности и мотивации на ключевых должностях.
 - **Поощрение внутренней мобильности и роста.** Запуск платформы мобильности ВОИС позволил сотрудникам изучить новые возможности благодаря заданиям GIG, позициям исполняющих обязанности и ознакомительным программам, что позволило расширить навыки и перспективы в рамках всей Организации.
19. В совокупности эти меры показывают, как кадровое планирование обеспечивает практическое применение подхода ВОИС на основе УКР, внедряя гибкость, оперативность и стратегическую направленность на протяжении всего срока работы сотрудников.



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ. Выполнение функций исполняющего обязанности: рост благодаря НОВЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ

Когда из коллектива уходит руководитель — пусть даже временно, — возникает не только кадровый дефицит. В ВОИС такие изменения рассматриваются как возможности для роста.

Функции исполняющего обязанности позволяют сотрудникам временно занять более высокие должности, что дает им уникальный шанс получить непосредственный опыт руководящей работы в безопасной и поддерживающей обстановке. Это способ проверить свои возможности, укрепить уверенность и расширить кругозор, оставаясь при этом в безопасной среде.

Это не быстрый путь к повышению. Как только должность объявляется официально, исполняющие обязанности сотрудники начинают конкурировать с другими кандидатами. Но вне зависимости от результата преимущества очевидны:

- Непосредственный **опыт руководства** на реальной должности.
- Возможность повысить **авторитет, уровень уверенности и квалификации**.
- Создание более прочной основы для **внутренней мобильности** или продвижения по службе в будущем.
- Возможность **оценить готовность** к более высоким должностям.

В 2024 году **19 сотрудников** занимали должности исполняющих обязанности. Для всех участников этот опыт стал ценным импульсом как для их собственного развития, так и для развития коллективов, которыми они помогали руководить.

Обучение ориентированных на будущее сотрудников важнейшим навыкам

20. В 2024 году ВОИС провела функциональные обзоры во всех секторах с целью оценки текущих возможностей и выявления потенциальных пробелов. В ходе этих обзоров были выявлены приоритетные области для повышения квалификации, включая такие области, как цифровая коммуникация, грамотность в области данных, разработка ориентированных на клиента услуг и руководство преобразованиями. На основе полученных результатов был разработан уточненный перечень стратегических компетенций, который теперь используется как при наборе персонала, так и при обучении в рамках Организации.
21. Эти компетенции, объединенные в матрицы обучения для конкретных секторов и представленные на общем собрании в июле 2024 года, уже влияют на трудовой коллектив ВОИС следующим образом:
 - **Грамотность в области деловых данных.** Эта компетенция включена в обновленные описания должностей и используется при перепрофилировании, особенно в секторах, связанных с политикой, правовыми вопросами и аналитикой.
 - **Цифровая коммуникация.** Эта компетенция стала приоритетной для сотрудников, работающих с внешними сторонами, а целевая подготовка была разработана в партнерстве с Академией ВОИС.
 - **Разработка услуг, ориентированных на клиента.** В настоящее время эта компетенция занимает центральное место в процессе преобразования ВОИС, в частности, в реорганизации Мадридской системы и системы РСТ в рамках более широкого перехода к предоставлению услуг, ориентированных на пользователя.

- **Навыки управления проектами и изменениями.** Эти навыки включены в межсекторальные позиции, особенно в рамках Сектора регионального и национального развития, и поддерживаются новыми модулями внутреннего обучения.
- **Искусственный интеллект (ИИ) и понимание автоматизации.** Эта компетенция вводится в процессе введения в должность и входит в учебные программы для конкретных секторов, с тем чтобы обеспечить базовый уровень владения цифровыми технологиями.

Если сотрудник решится сделать важный шаг, ВОИС его поддержит

Грегори Бос, директор Отдела общеорганизационных решений, рассказывает о выходе из зоны комфорта, оказанном ему доверии и поддержке, а также обучении навыкам руководства.

Я пришел в ВОИС в 2001 году в качестве внешнего консультанта, как программист с инженерным образованием в области информационных технологий. Я стал штатным сотрудником в 2008 году, и с этого момента ВОИС начала открывать передо мной двери. Мой руководитель увидел во мне лидерский потенциал и поддержал меня в стремлении сделать шаг в этом направлении. Это были не просто разговоры — они подкреплялись действиями. Я прошел обширную подготовку по вопросам управления, коммуникаций и руководства изменениями. Эта поддержка придала мне уверенности, и я начал подавать заявки на более высокие должности. В 2014 году мне были доверены управленческие обязанности, в 2016 году я получил первое повышение, а в 2018 году — еще одно. На каждом этапе в мой рост действительно вкладывались. ВОИС дала мне инструменты, которые позволили выйти за рамки решения технических проблем и стать лидером. Одним из наиболее ярких впечатлений стал 16-недельный тренинг «Мастер переговоров», организованный Гарвардским университетом. Не менее ценными были программы, проводимые внутри Организации и в рамках ООН, которые помогли мне развить лидерские качества и способность управлять своими коллективами. В 2022 году, когда я возглавлял отдел ИТ-операций и поддержки РСТ в секторе СПТ, появилась возможность занять недавно созданную должность руководителя отдела общеорганизационных деловых возможностей (будущие проекты) в рамках ПОР (СУАИ). Вместо того чтобы искать кандидатов со стороны, ВОИС решила найти их внутри Организации. Им нужен был человек, готовый идти на риск, решать новые задачи и развиваться. Ко мне обратились, и благодаря доверию и поддержке со стороны кадровой службы и коллег я решился на этот шаг. Сегодня я занимаю должность директора Отдела общеорганизационных решений. Мой путь не был прямым, но меня поддерживали. В ВОИС, если человек готов выйти из своей зоны комфорта, стать лидером и учиться, то у него есть реальные возможности для продвижения вперед. Моя история — лишь один из примеров того, как ВОИС помогает людям расти, если рост — это то, что им нужно. Это действительно результат работы обеих сторон.

Набор персонала

22. В 2024 году при наборе персонала особое внимание уделялось профессиональным качествам и внутреннему росту. Как ожидается, 50% сотрудников категории специалистов, занимающих подлежащие географическому распределению должности, выйдут на пенсию в течение следующих 10–15 лет, а значит, для ВОИС, как для специализированного учреждения, крайне важно сохранить институциональные знания и опыт, привлекая при этом новые кадры. Были предприняты целенаправленные шаги по формированию кадрового резерва, отвечающего как текущим, так и будущим потребностям Организации, с использованием возможностей внутренней мобильности и стратегических инициатив в различных странах в рамках Плана действий по повышению географического разнообразия (GDAP) (см. приложение).
23. В 2024 году ВОИС объявила 108 вакансий (срочные и временные должности), подлежащих географическому распределению. По состоянию на март 2025 года решения были приняты по 75 из этих вакансий, в результате чего было назначено 83 человека из более чем 13 900 кандидатов.
24. Заявители представляли все регионы: наибольшее число кандидатов приходилось на Африку (3 354), Западную Европу (3 324) и Азиатско-Тихоокеанский регион (2 781). Успешные кандидаты представляли все регионы, как показано в таблице ниже.

25. Характер отбора отражает как эффективность работы, так и усилия ВОИС по расширению представленности. Например, доля кандидатов из стран Латинской Америки и Карибского бассейна (ЛАК), которые прошли предварительный отбор и были приглашены на собеседование, составила 70%, что значительно выше общемирового показателя. Представители Африки продемонстрировали впечатляющую эффективность в плане перехода из категории рекомендованных кандидатов в категорию фактически отобранных (55%), уступив только представителям ЛАК и значительно опередив другие регионы по коэффициенту перехода. Доля отобранных кандидатов из Африки, Ближнего Востока и ЛАК была выше среднего уровня, что свидетельствует о том, что, хотя основным критерием остаются профессиональные качества, активно учитывается и региональное разнообразие.

	Кандидаты	Внесенные в «длинный» список	Внесенные в «короткий» список	Прошедшие собеседование	Рекомендованные	Отобранные	Коэффициент перехода
Африка	3 354	42,9%	7,6%	33,6%	54,1%	11	55,0%
Азиатско-Тихоокеанский регион	2 781	43,3%	15,0%	56,7%	72,5%	21	28,4%
Центральная и Восточная Европа и Центральная Азия	1 701	44,2%	17,2%	51,2%	53,0%	12	34,3%
Латинская Америка и Карибский бассейн	1 344	39,7%	13,7%	69,9%	39,2%	12	60,0%
Ближний Восток	808	41,1%	12,7%	42,9%	38,9%	3	42,9%
Северная Америка	618	45,5%	14,6%	56,1%	65,2%	5	33,3%
Западная Европа	3 324	42,6%	12,7%	51,7%	55,9%	19	36,5%
	13 930	42,8%	12,7%	51,7%	57,2%	83	37,2%

Перемещение внутренних специалистов

26. Определяющей тенденцией 2024 года стал выбор в пользу внутренних кандидатов в различных классах и группах должностей (29 из 83 отобранных кандидатов). Сотрудники, которые были временными исполняющими обязанности, выполняли задания GIG или другие задачи, связанные с профессиональным ростом, успешно конкурировали за более высокие должности и назначения в рамках внутренней горизонтальной мобильности.
27. Эти внутренние назначения касались самых разных национальностей, что подчеркивает тот факт, что в Организации уже существует глобальная представленность. Такой сдвиг свидетельствует о растущих культурных изменениях: карьерный рост все чаще рассматривается как общая ответственность. Сотрудников поощряют к поиску новых возможностей, а руководителям оказывают поддержку в содействии мобильности в рамках Организации.

Представленность женщин и руководящие позиции

28. Гендерный паритет остается одним из главных приоритетов. Из 83 назначений, произведенных в 2024 году, 60,2% составили женщины, несмотря на то, что доля женщин среди кандидатов составила всего 51,4%. Хотя это отражает неизменную приверженность гендерному равенству, необходимо продолжать работу над обеспечением баланса на всех уровнях, в частности, путем укрепления кадрового резерва кандидатов-мужчин на должностях до уровня С-3.
29. Однако на высоких должностях (С-5 и выше) дисбаланс сохраняется. Из 12 назначений на этих уровнях пять были женщинами, что почти обеспечивает паритет. Эти цифры, хотя и небольшие, подчеркивают необходимость последовательных действий, направленных на повышение разнообразия кадрового резерва, целенаправленное развитие лидерских качеств и постоянную поддержку женщин на руководящих должностях.

Изменение предпочтений и распределение должностей

30. Анализируя данные о наборе персонала, мы выявляем возможности для расширения круга кандидатов из конкретных регионов и стран. Данные свидетельствуют об изменении региональных интересов в зависимости от группы должностей: кандидаты из Африки в основном подавали заявки на должности административных специалистов, в то время как кандидаты из Западной Европы лидировали в таких областях, как коммуникации, ИТ и управление. В то же время кандидаты из ЛАК в основном выбирали юридические должности и должности администраторов программ, но значительно меньше интересовались должностями в сфере ИКТ, несмотря на большое количество вакансий в этой области.
31. Эти тенденции лягут в основу будущих стратегий информационной работы, кадрового планирования и обучения, что поможет ВОИС более эффективно подбирать специалистов по всему миру в соответствии с меняющимися потребностями Организации.
32. В перспективе набор персонала будет по-прежнему тесно интегрирован с кадровым планированием, мобильностью и стратегическим развитием навыков — не как отдельная функция, а как важнейший уровень построения ВОИС, готовой к будущему.

Поиск своего пути в условиях перемен: ВОИС и эпоха ИИ

33. ИИ больше не является чем-то, к чему ВОИС готовится. Он уже стал повседневной частью нашей работы и операций, сокращая расходы, ускоряя рабочие процессы и улучшая результаты.
34. На практике это означает следующее:
 - **Перевод патентов** трансформировался благодаря машинному переводу с постредактированием, с помощью которого сейчас обрабатывается большинство поступающих патентных документов. Только в 2024 году этот переход позволил сэкономить примерно 4,7 млн шв. франков. Одновременно проводится стратегический обзор переводческих позиций, в ходе которого пересматриваются методы поддержки и развития карьеры переводчиков.
 - **Конференционное обслуживание** стало более инклюзивным и оперативным, благодаря инструментам преобразования речи в текст в режиме реального времени, которые повышают доступность многоязычного взаимодействия на совещаниях и мероприятиях. В связи с этим в ближайшие годы ожидается изменение должностных обязанностей в сфере конференционного обслуживания, и важно привлечь сотрудников к участию в этих преобразованиях.
35. По мере развития ИИ и передовых технологий мы задействуем эти технологии на благо как ВОИС, так и наших сотрудников. Наши сотрудники получают возможность понять, как технологии могут помочь им, поскольку истинная ценность ИИ заключается в совместной работе, а не в замещении. Чтобы подготовиться к вызванной ИИ трансформации, мы начали выявлять навыки, необходимые в будущем, и изучать способы соответствующей переквалификации наших сотрудников. Кроме того, мы предоставляем нашим сотрудникам инструменты ИИ, поощряем эксперименты и поддерживаем ответственное использование.
36. Однако путь ВОИС в области ИИ выходит за рамки внутреннего применения. Организация также помогает в определении того, как ИИ будет использоваться в рамках всей международной системы. Несколько учреждений ООН и национальных ведомств ИС в настоящее время используют инструменты ИИ, разработанные ВОИС, что свидетельствует как о технической эффективности этих решений, так и о доверии, которое ВОИС заслужила в качестве лидера в этой области.

Краткий обзор кадровой ситуации в 2024 году*

Общая численность персонала	1 735
Доля основного персонала	60,1%
Доля персонала, привлекаемого на гибких условиях	39,9%
Доля женщин в общей численности персонала	55,3%
Число представленных государств-членов	134 из 193**

Молодежь в ВОИС: налаживание связей и создание будущего потенциала

37. Поскольку ВОИС является техническим учреждением, работающим в сложной и важной глобальной среде ИС, ее соискатели, как правило, находятся на среднем карьерном уровне.
38. Однако ВОИС также признает исключительную важность привлечения молодых специалистов — не только ради новых идей, но и ради будущего, которое они представляют. Подход ВОИС к привлечению молодежи является четким и целенаправленным:
- **Создание реальных путей для обучения и участия**, без гарантий занятия долгосрочных карьерных должностей.
 - **Инвестирование в следующее поколение специалистов в области ИС в государствах-членах**, особенно из числа непредставленных и развивающихся стран.
39. В 2024 году это стремление нашло отражение в комплексе проработанных молодежных программ, включая стажировки, стипендии и программу «Молодые эксперты» (YEP), каждая из которых направлена на поддержку участников на разных этапах их карьерного пути. В совокупности эти программы являются частью более широкой платформы для обучения, сотрудничества и долгосрочного укрепления потенциала в разных регионах. Большинство участников будут строить карьеру за пределами ВОИС, но они получат инструменты для более эффективной работы в глобальной системе ИС, помогая формировать будущее лидерство далеко за пределами Женевы.

Стажировки: знакомство с миром ИС

40. В 2024 году ВОИС приняла 32 стажера со всего мира. Хотя стажировка не ведет напрямую к трудоустройству, она обеспечивает ценное практическое знакомство с работой Организации. Стажеры участвовали в реализации реальных проектов в различных секторах, причем наибольшее число участников представляли Азиатско-Тихоокеанский регион, а также все большее число — Африку.
41. Программа стажировок ВОИС заняла первое место в Рейтинге качества программ стажировок ООН, что побудило Генерального директора поделиться опытом ВОИС на форуме ООН по вовлечению молодежи и совершенствованию программ. В рамках программы также финансируется проезд стажеров из развивающихся стран, которые обучались у себя на родине, что помогает обеспечить более широкое и справедливое участие.

*Более подробная информация представлена по [ссылке](#).

**С учетом состава всего персонала, включая внештатных сотрудников

Стипендии: путь для начинающих специалистов

42. В 2024 году в рамках Программы стажировок ВОИС была оказана поддержка 77 молодым специалистам, причем особое внимание уделялось кандидатам из развивающихся стран и недостаточно представленных регионов. Стипендиаты выполняли важные специализированные задания в таких областях, как перевод, ведение судебных дел и патентная экспертиза.
43. Стипендия позволяет начинающим специалистам получить прикладные навыки, наставничество и основу для дальнейшего роста в национальных ведомствах ИС и международных учреждениях.

Программа «Молодые эксперты» (YEP): практика для будущих лидеров в сфере ИС

44. Программа «Молодые эксперты» (YEP) предоставляет начинающим специалистам в области ИС возможность в течение двух лет вносить непосредственный вклад в стратегические проекты ВОИС. В 2024 году к Организации присоединились 10 молодых экспертов, привнесших знания и идеи со всего мира. Их работа охватывала такие области, как управление ИИ, реформирование систем ИС и инициативы в области развития. Они привнесли новые идеи и специализированные знания в работу коллективов, занимающихся решением важных задач.
45. Программа YEP — это не путь к трудоустройству в ВОИС; скорее она предназначена для формирования лидерских навыков, приобретения технического опыта и налаживания глобальных связей, которые участники могут взять с собой в свои страны. Цель состоит в том, чтобы подготовить следующее поколение лидеров в области ИС, которые будут стимулировать инновации, институциональное развитие и реформирование политики в рамках своих национальных систем.

«Если у человека есть желание развиваться, то
здесь созданы все условия для этого».



Александра Бхаттачарайя рассказывает о том, как доверие, мобильность и обучение на рабочем месте в ВОИС определили ее путь от младшего специалиста до советника.

Впервые я приехала в Женеву в 2012 году на стажировку. На тот момент у меня уже было юридическое образование, я окончила Калифорнийский университет и Лондонскую школу экономики, и я была увлечена интеллектуальной собственностью. Я начала работать в 2014 году на должности младшего специалиста, не предполагая, что через десять лет стану советником.

За прошедшее десятилетие я работала в самых разных подразделениях: от Отдела наименее развитых стран до канцелярии заместителя Генерального директора СРНР, а затем в качестве руководителя стратегических проектов, ориентированных на эффективное использование ИС. В 2023 году я успешно прошла конкурс на должность уровня советника — то, что раньше казалось недостижимым.

Но ВОИС создает среду, в которой постоянно открываются новые задачи. Если у человека есть желание развиваться, то здесь созданы все условия для этого.

Что делает ВОИС уникальным местом работы, так это среда. Здесь невозможно стоять на месте. Здесь существует настоящая культура мобильности, поддерживаемая кадровой службой и внутренними учебными программами, но также и чем-то более глубоким: доверием. С самого начала мои руководители побуждали меня брать на себя больше ответственности, выходить за рамки того, что, как мне казалось, я могу сделать. Они не контролировали каждый мой шаг, но они слушали, поддерживали и давали мне пространство для роста.

Это доверие помогло мне найти и развить свой собственный стиль руководства. Я совершала ошибки и училась на них. Но я всегда чувствовала поддержку.

Да, я проходила формальное обучение, включая курс для руководителей Гарвардского университета и внутренние тренинги для руководителей. Но, честно говоря, самое эффективное обучение происходило на работе. ВОИС ставит людей в ситуации, которые бросают им вызов, а затем дает им возможность самим найти решение. Этот опыт, когда тебе позволяют исследовать, проверять, что работает, а что нет, стал для меня отрезвляющим и преобразующим.

Перевод должностей: выверенное движение к расширению возможностей

46. В период 2020–2024 годов ВОИС осуществила 60 переводов должностей из категории общего обслуживания в категорию специалистов: это самое большое число таких переводов за один стратегический цикл. Эти изменения являются частью широких целенаправленных усилий по модернизации кадрового состава ВОИС и приведению должностных функций в соответствие с меняющимися потребностями Организации, ориентированной на цифровые технологии и услуги.
47. Одно из самых значительных преобразований произошло в Оперативном отделе РСТ, где было осуществлено 18 переводов в рамках многолетней работы по переходу от модели работы, основанной на заявках, к модели обслуживания, ориентированной на клиента. Оперативный отдел РСТ, в котором работает более 300 сотрудников, представляет собой один из крупнейших операционных центров ВОИС. Перевод многих должностей, которые раньше носили административный характер, в категорию специалистов, где ведется работа с клиентами, свидетельствует об ощутимых вложениях в повышение эффективности услуг и формирование современного кадрового потенциала.
48. Эти преобразования начались в начале 2023 года со структурированного пилотного проекта и определения четких показателей эффективности. Через год после начала этой работы были получены следующие результаты:
- Повышение эффективности и производительности на 20%.
 - Уровень удовлетворенности пользователей более 90%.
 - Повышение мотивации сотрудников благодаря целенаправленному обучению и более эффективным инструментам.
49. Эти результаты стали возможны благодаря нескольким продуманным изменениям:
- Создание новых институциональных структур, включая введение должностей главных консультантов по работе с клиентами категории С-3 и координаторов по работе с клиентами категории С-2.
 - Переформулирование должностных обязанностей и уделение особого внимания пользовательскому опыту, совместной работе и цифровым навыкам.
 - Разработка стратегии подбора персонала, ориентированной на навыки обслуживания клиентов и готовность к работе с цифровыми технологиями.
 - Организация надлежащего обучения целевым навыкам, таким как обслуживание клиентов.
 - Более эффективное использование гибких инструментов для повышения оперативности и расширения возможностей коллективов в повседневной работе.



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ. Грамотное использование сторонних специалистов

В 2024 году ВОИС задействовала более 250 внешних консультантов и сотрудников агентств, что является частью продуманного подхода к привлечению необходимых специалистов без расширения основного штата сотрудников.

Такой подход не предполагает не замену внутренних должностей, а их поддержку. Сторонние специалисты используются стратегически для дополнения внутреннего потенциала, удовлетворения краткосрочных потребностей и внедрения инноваций без обязательств по долгосрочному найму. Кроме того, это инструмент, который поможет перейти к новой кадровой модели, когда для выполнения неосновных функций будет использоваться аутсорсинг.

Примеры стратегического использования:

- **Цифровая трансформация:** обеспечение перехода в облачную среду, модернизация цифровой инфраструктуры и внедрение новой платформы ПОР ВОИС на основе Oracle.
- **ИИ и технологии перевода:** поддержка РСТ и команд переводчиков в доработке многоязычных инструментов ИИ.
- **Инновации в области услуг:** совершенствование таких платформ, как Learning@WIPO и Mobility Connect, путем проектирования пользовательского интерфейса, моделирования данных и гибкой разработки программного обеспечения.

Почему это работает:

- **Гибкость и экономичность:** объем экспертной поддержки можно увеличивать и уменьшать по мере необходимости.
- **Задействование необходимых навыков:** возможность задействовать продвинутые навыки, которые пока отсутствуют у сотрудников.
- **Передача знаний:** нередко консультанты работают вместе с сотрудниками ВОИС, что способствует наращиванию долгосрочного внутреннего потенциала.

50. Процесс перевода должностей также сыграл важную роль в карьерном развитии. Сотрудники, занимающиеся формальной экспертизой, превратились в поставщиков знаний, способных провести клиентов через сложные процессы, расширяя при этом свои собственные профессиональные горизонты. Ожидается, что со временем группы РСТ продолжат процесс отказа от традиционных структур категории общего обслуживания. Вместо должностей категорий ОО-5 и ОО-6 все чаще будут использоваться должности категорий С-1 и С-2, что обеспечит преимущества с точки зрения географического представительства, профессионализации услуг и устойчивого развития кадрового потенциала.

Почему это важно

51. Переход ВОИС к более профессиональным позициям, что нашло отражение в волне перевода должностей из категории общего обслуживания в категорию специалистов, имеет более широкие последствия для всей Организации. Дело не только в изменении названия должности: речь идет об адаптации к меняющемуся миру труда, инвестировании в людей и увязке возможностей со стратегическим направлением работы.
52. В конце 2024 года кадровая служба начала пересмотр дополнительного набора должностей, определенных в процессе функционального обзора 2024 года. Эти оценки будут использоваться для формирования будущих вакансий в 2025–2026 годах, обеспечивая полное соответствие должностных обязанностей и кадровой структуры ВОИС ее развивающейся стратегии, услугам и целям в области цифровых технологий.



ГЛАВА 3. Актуальность обучения

53. Обучение — это наш стратегический инструмент. Оно тесно связано с кадровым планированием, производительностью и карьерным ростом. В 2024 году обучение стало более структурированным, опирающимся на данные и интегрированным в кадровое планирование. Оно стало движущей силой эволюции Организации в быстро меняющейся глобальной среде.
54. Два года назад в результате внутреннего анализа были выявлены серьезные недостатки: ограниченное представление об имеющихся возможностях обучения, отсутствие единой системы для картирования навыков в разных секторах и минимальная интеграция между обучением и оперативным планированием.
55. В ответ на это ВОИС создала межсекторальную целевую группу, которой было поручено реорганизовать методы обучения и распространения информации об обучении. К 2024 году в каждом секторе была разработана собственная матрица обучения — инструмент, позволяющий увязать важнейшие профессиональные функции с развивающимися компетенциями и индивидуальными путями развития.
56. Теперь эти матрицы служат основой для планов обучения на уровне секторов. Они помогают руководителям и сотрудникам выявлять пробелы в потенциале, определять приоритеты соответствующего обучения и увязывать долгосрочное развитие со стратегическими целями.
57. Важно отметить, что обучение больше не ограничивается формальными аудиторными занятиями. Оно осуществляется через множество интегрированных каналов, таких как коучинг и наставничество, взаимное обучение и брифинги для руководителей, краткосрочные задания и ознакомительные программы, недавно запущенная платформа Learning@WIPO, а также внутренняя мобильность через кадровую биржу ВОИС (Mobility Connect).

Основное об обучении в 2024 году. Ключевые показатели

Общее число проведенных учебных занятий	388
Общее число регистраций для прохождения обучения	5 788 (доля завершивших обучение 91%)
Охват участников	1291
Доля занятий в групповом формате	59%
Сотрудники, участвовавшие во взаимном обучении, по всем секторам	97%
Доля бюджета, выделенная на подготовку руководителей	35% бюджета на внутреннее обучение
Формализованные учебные категории	24 тематические категории, определяющие направление обучения в различных секторах
Взаимное обучение и сообщества специалистов-практиков	Реализовано во множестве коллективов

Mobility Connect. Обучение в движении

58. Важным событием 2024 года стал запуск платформы Mobility Connect, объединяющей мобильность, обучение и карьерный рост в рамках единой комплексной платформы. Она предназначена для поощрения межсекторальных перемещений и расширения опыта и позволяет сотрудникам подавать заявки на участие в заданиях GIG, не прекращая выполнять свои основные функции.

59. Эти задания — как правило, продолжительностью от одного до шести месяцев — меняют подходы ВОИС к поддержке гибкого и основанного на навыках развития. В 2024 году, когда платформа была запущена в пилотном режиме, было достигнуто следующее:
- 15 руководителей разместили информацию о краткосрочных заданиях.
 - Выполнено 18 заданий.
 - Обновлено 828 профилей сотрудников.
60. Задания GIG охватывали такие области, как стратегия коммуникации, картирование заинтересованных сторон и организационные исследования. Новая функция — «Mobility Connect по требованию» — позволит сотрудникам предлагать собственные задания, соответствующие личным учебным целям, что будет способствовать укреплению культуры инициативы, любознательности и самостоятельного роста.

Learning@WIPO: развертывание платформы

61. Платформа Learning@WIPO, запущенная в декабре 2024 года, объединяет все внутренние учебные ресурсы в рамках единой персонализированной платформы. Она была разработана совместно с ДУЛР и Академией ВОИС и является важным шагом на пути к доступному, основанному на данных и стратегическому обучению.
62. Платформа создана на основе современной системы управления обучением (LMS) и предлагает сотрудникам удобный интерфейс, позволяющий:
- отслеживать прогресс в прохождении обязательного и факультативного обучения;
 - регистрироваться на курсы, соответствующие секторальным или функциональным потребностям;
 - проходить индивидуальный учебный план, основанный на 24 стратегических учебных категориях;
 - участвовать во взаимном обучении и сообществах специалистов-практиков;
 - просматривать информацию о прохождении обучения в целях содействия обсуждению вопросов мобильности и эффективности.
63. Для руководителей Learning@WIPO обеспечивает наглядность данных об обучении в масштабах всего сектора, помогая в планировании задач развития и увязывании повышения квалификации с управлением, ориентированным на конечный результат (УКР). Вместе с Mobility Connect эта платформа поддерживает более общий переход ВОИС к прогнозируемому, прозрачному и самонаправленному развитию. Она помогает формировать культуру обучения, соответствующую динамичной и все более цифровой глобальной среде ИС.

Обучение лидерству и управлению: поддержка тех, кто руководит изменениями

64. Стратегия ВОИС в области развития лидерства основывается на простой истине: наличие технических знаний не означает эффективное руководство. В динамичной, ориентированной на результат среде лидерство требует не только экспертных знаний в предметной области, но и эмоционального интеллекта, ясной постановки цели, способности к эффективному общению и умения управлять ходом изменений через сотрудников.
65. В основе этой работы лежала программа «Лидеры для будущего», флагманская программа ВОИС в области лидерства, реализуемая в сотрудничестве с преподавателями из разных стран. Участники изучили ряд перспективных тем в области лидерства, включая вопросы самосознания и эмоционального интеллекта, психологической безопасности и инклюзивной групповой динамики, вовлечения и влияния заинтересованных сторон, а также стратегического исполнения.
66. Лидерские качества необходимы не только руководителям высшего звена. Они нужны каждому сотруднику ВОИС, независимо от его служебного положения или должности. В 2024 году совместно с Академией ВОИС при участии трех сотрудников был проведен пилотный этап программы лидерства Game Shifter, основанной на инициативе системы ООН для сотрудников категории общего обслуживания. Это часть более широких усилий по повышению квалификации в рамках всей Организации путем формирования культуры роста и обучения. В 2025 году с учетом успеха пилотного этапа программа была расширена и охватила более широкую группу сотрудников, представляющих все сектора ВОИС.

67. Основой этой работы по-прежнему являются Концептуальные рамки руководящей деятельности ВОИС, в контексте которых особое внимание уделяется руководству изменениями, развитию персонала, убедительной коммуникации и стратегическому сотрудничеству. В 2024 году на обучение руководителей приходилось около 35% бюджета на внутреннее обучение, что свидетельствует о том, что ВОИС активно инвестирует в людей, которые превращают идеи в реальность.

Обучение умению руководить изменениями

Кихван Мун, руководитель службы в Оперативном отделе РСТ, рассказывает о том, как обучение навыкам лидерства помогло ему справиться с трудностями.



Я работаю в ВОИС более 17 лет, в различных отделах РСТ, а с начала 2023 года возглавляю пять групп в качестве руководителя службы. Эта работа была сопряжена с большими переменами: нам нужно было перейти от подхода, ориентированного на заявки РСТ, к более клиентоориентированному способу работы. Это означало создание новых структур и новых позиций и обучение людей новому образу мышления.

Я прошел два курса по лидерству: один в IMD, а другой в Гарвардской школе бизнеса онлайн. Они были длительными, сложными и очень ориентированными на практическую работу. Мы учились справляться с сопротивлением, менять поведение команды и работать в условиях неопределенности. Это была не просто теория: были практические примеры и истории, которые облегчали применение знаний в реальной жизни.

Это дало мне уверенность в том, что я смогу продолжать работать, несмотря на трудности, и я вижу результаты не только в своей собственной работе, но и в работе всех групп. Это помогло мне почувствовать себя более уверенным в тех изменениях, которые мы осуществляем.

Учебные категории, ориентированные на будущее: стратегический взгляд

68. В целях обеспечения актуальности обучения в ВОИС с точки зрения индивидуального роста и его соответствия приоритетам Организации Академия ВОИС в 2024 году разработала структурированную систему из 24 приоритетных учебных категорий. Эти категории являются результатом всестороннего анализа меняющихся должностных обязанностей и стратегических потребностей в кадрах во всех секторах.

69. Важно отметить, что эта система выходит далеко за рамки технического повышения квалификации. Она отражает широкие возможности, необходимые для обеспечения трансформации Организации, динамичности и межсекторального сотрудничества в сложной глобальной среде. Учебные категории охватывают следующие вопросы:

- ИИ и перспективные технологии;
- грамотность в работе с данными и аналитика;
- разработка политики и переговоры;
- обслуживание клиентов и маркетинг;
- дипломатия, протокол и культурный интеллект.

70. Эти категории теперь влияют на:

- содержательное наполнение платформы Learning@WIPO,
- планирование бюджета и ресурсов,
- анализ нехватки навыков на уровне секторов,
- планирование индивидуального развития в соответствии с управлением, ориентированным на конечный результат (УКР).

71. Эта система из 24 категорий позволяет ВОИС применять проактивный, основанный на данных подход к развитию трудовых ресурсов. Она гарантирует, что каждая инвестиция в обучение будет способствовать формированию готового к будущему кадрового состава, который необходим ВОИС для выполнения ее мандата.



ГЛАВА 4. Культура: трансформация изнутри

72. СВ ВОИС культура — это стратегический инструмент, обеспечивающий эффективность, сотрудничество и инновации. В 2024 году Организация многого достигла в своей культурной трансформации, так как она стала лучше понимать своих сотрудников, более четко выстраивать коммуникацию и управлять более целенаправленно.
73. Этот путь начался в 2021 году с обзора системы управления служебной деятельностью, в ходе которого стало понятно, что без учета глубинной культурной и поведенческой динамики реформа служебной деятельности ВОИС может столкнуться с трудностями. Вместе со сторонними экспертами ВОИС провела углубленный анализ того, как сотрудники ощущают и воспринимают организационную культуру ВОИС. В ходе анализа были изучены такие аспекты, как сотрудничество, инновации, общая ответственность, подотчетность и психологическая безопасность.
74. Полученные данные стали одновременно базовым уровнем и мандатом. Они подтвердили сильные стороны, такие как устойчивое чувство миссии и цели, но также выявили ключевые области, требующие улучшений, такие как изолированность в работе и нежелание высказывать свое мнение. Эти данные легли в основу нашей программы культурных преобразований, предусматривающей увеличение числа целевых групп, которые занимаются конкретными вопросами, чтобы повысить эффективность сотрудничества и совместной работы отдельных коллективов.

От получения обратной связи к действиям

75. Ежегодные опросы о вовлеченности сотрудников, проводимые с 2022 года, обеспечивают постоянную обратную связь в рамках всей Организации. В 2024 году опрос был посвящен культурным преобразованиям и стал катализатором действий. В соответствии со сложившейся практикой было проведено общее собрание, чтобы открыто рассказать о результатах и инициировать обсуждения на уровне коллективов. Для содействия анализу ситуации, обмену мнениями и планированию было проведено выездное совещание при участии примерно 100 руководителей.
76. Результаты были практическими и незамедлительными, включая:
 - Сокращение бюрократических формальностей за счет **уменьшения числа ненужных согласований и уточнения** границ принятия решений.
 - Внедрение **регулярного подведения итогов работы коллектива** и механизмов обратной связи.
 - Выявление и **устранение факторов, препятствующих развитию культуры** (например, в связи с введением в должность, признанием заслуг, динамикой совещаний).
 - Разработка **хартий поведения** на уровне сектора.
 - Организация **обмена мнениями с коллегами** по вопросам психологической безопасности и расширения прав и возможностей.
 - Усиление конкретных моделей **лидерского поведения**.



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ. Ритуалы на рабочем месте: укрепление культуры с помощью простых привычек

Одним из явных результатов выездного совещания руководителей 2024 года стало введение **ритуалов на рабочем месте** — простых привычек на уровне коллектива, способствующих укреплению общих ценностей и формированию культуры выражения своего мнения. Эти ритуалы помогают укреплять доверие, улучшают обратную связь и уменьшают двусмысленность в повседневной работе. Это не правила, а аккуратные подсказки, которые помогают формировать культуру изнутри.

«Как сотрудник, я буду способствовать формированию вдохновляющей рабочей атмосферы, ориентированной на достижение конкретных целей, путем установления распорядка, способствующего развитию культуры высказывания своего мнения».

—План действий по итогам выездного совещания руководства ВОИС 2024 года

Примерами могут служить:

- Начало совещания с оценки ситуации или анализа.
- Запрос отзывов о представленных материалах на раннем этапе.
- Прояснение ожиданий в отношении несогласия и молчания.
- Отражение положительных историй о ритуалах в рамках внутренней коммуникации.

Коллективам предлагается внедрить эти ритуалы или разработать свои собственные. Ритуалы были представлены на общем собрании в **декабре 2024 года**; также была запланирована последующая работа в этом направлении, которую предполагается проводить с помощью новостных писем, сообществ специалистов-практиков и опросов посредством системы Glint.

Внутренняя коммуникация: как правильно донести информацию

77. В 2024 году внутренняя коммуникация стала ключевой движущей силой обеспечения культурного единства в ВОИС. Вместо того чтобы рассматривать эти сообщения как имеющие исключительно прикладной характер, они были переосмыслены и превратились в инструмент для укрепления доверия, ясности и взаимосвязи, обеспечивающий, чтобы коммуникация в ВОИС не только доносила нужную информацию, но и отражала ценности Организации.

78. Основные усовершенствования включали следующее:

- **Новая интонация:** сообщения стали более понятными, искренними и человечными.
- **Координация редакционного планирования** между ДУЛР и Отделом новостей и СМИ обеспечила согласованность сообщений по всем каналам.
- Приоритет отдается **формату сторителлинга**, что делает внутренние сообщения более понятными и доступными для разных целевых групп.
- **Более сильная приверженность регулярности и прозрачности**, помогающая сократить информационные пробелы и неопределенность.
- **Более активная поддержка руководителей секторов**, позволяющая им адаптировать сообщения таким образом, чтобы они отражали реалии и потребности их коллективов.

79. Общие собрания, проводимые ежемесячно и структурированные таким образом, чтобы способствовать участию сотрудников, стали инструментом совместного обучения. Поменялся и формат общих совещаний по составлению планов работы — от подиумных презентаций к более интерактивному формату, — в рамках которых высказываются как оперативные, так и стратегические соображения. Кроме того, в ВОИС были созданы сообщества специалистов-практиков для поощрения сотрудничества между коллективами. Это неформальные тематические группы, у которых есть свой канал в Teams и новая внутренняя веб-страница, помогают сотрудникам обмениваться идеями и распространять позитивные модели поведения по всей Организации.



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ. WIPO Insider — голос в поддержку корпоративной культуры

В 2024 году значительные изменения произошли с **WIPO Insider**. Эта рассылка была создана в период пандемии COVID и стала живым пространством для внутренних историй, налаживания связей и культурного взаимодействия.

Теперь она выходит регулярно и отражает как официальную информацию, так и неформальную культуру: от сообщений об обучении для руководителей и новых инструментах ИИ до рассказов о межсекторальных проектах, церемониях награждения, музыкальных плейлистах и напоминаний о мобильности. В ней рассказывается и о достижениях сотрудников.

Ее интонация — неформальная и развлекательная, но при этом информативная. Рассылка дает представление об общеорганизационных инициативах, таких как Game Shifter, Mobility Connect и Программа награждений и поощрения, отражая при этом опыт сотрудников в их собственном изложении.

Связанность и сопричастность как повседневная практика

80. В 2024 году ВОИС продолжила трансформировать свою работу по созданию уважительной обстановки на рабочем месте, рассматривая ее не как список мер по обеспечению соблюдения требований, но как стратегический объектив, с помощью которого развивается наша трудовая культура.
81. Наша культурная трансформация предполагает изменение поведения всех сотрудников. Культура сотрудничества формируется посредством последовательных, ежедневных действий. Это также зафиксировано в наших основных ценностях и организационных компетенциях, служащих четким руководством для повседневной деятельности и определяющих, кто мы и как мы работаем.
82. Например, проводя разъяснительную работу в контексте политики нулевой терпимости к любым видам домогательств, мы систематически внедряем соответствующие инициативы в ключевые процессы, направленные на обеспечение уважительной и гармоничной обстановки на рабочем месте. К их числу относится как стратегия высокого уровня, так и вводная программа для новичков, процесс оценки работы и анкета при увольнении.
83. По сути, идея проста: инновации развиваются в том коллективе, где люди чувствуют, что их слышат, понимают и поддерживают. Цельный, готовый к сотрудничеству трудовой коллектив способен к адаптации, реагированию и целеустремленному руководству. Именно такую культуру формирует ВОИС.

Нейроразнообразие в центре внимания

84. Заметным примером в 2024 году стало внимание ВОИС к вопросам нейроразнообразия, которое заключается в признании и уважении различных стилей мышления, предпочтений в обучении и методов работы. Более 20% сотрудников ВОИС приняли участие в двух факультативных учебных занятиях, которые способствовали укреплению эмпатии, сотрудничества и гибкости на рабочем месте.
85. На 2025 год запланированы дальнейшие мероприятия. Программа развития лидерства включает рекомендации по созданию психологически безопасной среды, в которой приветствуются различные точки зрения, а люди могут учиться на ошибках без страха.

Содействие изменениям

86. В соответствии с принятой ВОИС Стратегией интеграции людей с инвалидностью мы укрепляем вовлеченность руководства, доступность, разумные приспособления и развитие потенциала. Например, проактивное использование индивидуализированных разумных приспособлений способствовало реализации механизма возвращения на работу, обеспечив успешную реинтеграцию в трудовой коллектив коллег после длительного отсутствия по болезни.



ГЛАВА 5. Кадровая служба как стратегический компонент

87. В 2024 году Департамент управления людскими ресурсами (ДУЛР) добился успехов в своей трансформации в динамичного и действующего на основе данных стратегического партнера. Сегодня он играет центральную роль в осуществлении изменений в рамках всей Организации — в структурном, культурном и оперативном плане. Основу этой эволюции составляет Стратегия ВОИС в области людских ресурсов на 2022–2026 годы, которая реализуется с помощью структурной модели, опирающейся на три взаимозависимых компонента:

- Оказание услуг.
- Стратегическая поддержка специалистов.
- Системная и кадровая аналитика.

88. Эта модель позволила ДУЛР повысить профессиональный уровень услуг, уменьшить фрагментацию и обеспечить более последовательную поддержку в конкретных секторах Организации.

Единая кадровая служба: упрощение доступа и подотчетность

89. **Переход на новую модель предоставления кадровых услуг коренным образом изменил структуру и порядок доступа к услугам в рамках всей Организации.** В настоящее время кадровая служба функционирует на основе трех взаимозависимых компонентов, каждый из которых обеспечивает поддержку определенной области:

- **Оказание услуг** в настоящее время осуществляется в рамках реструктурированной модели Оперативной кадровой службы, которая построена вокруг потребностей двух основных групп клиентов: «оперативных» клиентов (таких как руководители и административные заинтересованные стороны) и «индивидуальных» клиентов (включая сотрудников, стипендиатов, стажеров и пенсионеров). Что касается оперативных клиентов, то предоставляются самые разные услуги: от введения в должность до управления контрактами и вопросов мобильности, причем работа ведется в тесной координации с операционными партнерами по работе с кадрами. В случае индивидуальных клиентов основное внимание уделяется оперативной поддержке, обеспечению большего контроля над кадровыми процессами и повышению эффективности управления рисками. Цель состоит в том, чтобы создать специализированные единые пункты оказания услуг для каждой группы клиентов, повысить качество обслуживания и укрепить подотчетность.
- **Стратегическая поддержка специалистов** включает кадровое планирование, комплексное управление кадровыми ресурсами, ориентированное на развитие навыков, мобильность и стратегические консультационные услуги, предоставляемые через операционных партнеров по работе с кадрами.
- **Системная и кадровая аналитика** обеспечивает инструменты планирования, информационные панели и данные для поддержки принятия решений на основе фактов.

90. В целях содействия этому переходу ДУЛР также:

- продолжал работу по созданию службы «одного окна», консолидируя кадровые формуляры, ресурсы и запросы на обслуживание в рамках единой цифровой платформы;
- внедрил панели самообслуживания в целях улучшения доступа к данным и повышения уровня прозрачности;
- упростил ключевые процессы, такие как подача заявлений об иждивенцах, обновление информации о бенефициарах и рабочие процессы по набору персонала.

91. Эти изменения направлены на:

- совершенствование доступа к кадровым услугам,
- сокращение потока электронной почты и уменьшение числа «узких мест» в процессе утверждения,
- предоставление возможности сотрудникам кадровой службы уделять больше внимания стратегическому руководству и кадровому планированию.

Упрощение процессов в действии

92. Если исключений слишком много, то, возможно, стоит изменить правила. Этот простой принцип отражает дух реформы кадровой службы в 2024 году. Основное внимание уделялось не обеспечению соблюдения правил ради их соблюдения, а перестройке систем для более эффективного достижения соответствующих операционных целей. Это требовало переосмысления устаревших процессов, устранения избыточности и приведения кадровых операций в соответствие с потребностями современной, динамичной организации.

93. Ключевые изменения включали следующее:

- **Оптимизация процесса утверждения служебных записок**, особенно в случае необходимости подписания на нескольких уровнях, что приводило к ненужным задержкам.
- **Консолидация найма в контексте ЦФ и ЯПВ** в рамках единого процесса, что позволило повысить скорость и согласованность.
- **Автоматизация** подачи заявлений об иждивенцах и обновления информации о бенефициарах, что дает возможность сотрудникам кадровой службы сосредоточиться на консультативной работе.
- Создание основы для внедрения **системы ПОР на базе Oracle в 2025 году**, что позволит перевести в цифровой формат оформление отпусков, служебную документацию и заявления на возмещение путевых расходов.



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ. Возвращение к работе: подход, ориентированный на человека

ВОИС занималась укреплением механизма возвращения на работу, предназначенного для поддержки коллег, возвращающихся после продолжительной болезни. В 2023–2024 годах реинтеграцию прошли более десятка сотрудников, чему способствовала тесная координация между кадровой службой, Медицинским пунктом, специалистом по консультированию персонала и их руководителями.

Основные элементы этого механизма:

- **Индивидуализированные планы возвращения на работу и разумные приспособления.**
- **Помощь руководителя и консультации по конкретным случаям.**
- **Психологическая безопасность и конфиденциальность.**

Эта работа является частью более широкой политики **охраны труда и техники безопасности (ОТТБ)**, направленной на обеспечение стабильного благополучия персонала на протяжении всего срока службы.



Приложение.

Ход реализации Плана действий по повышению географического разнообразия (GDAP)

1. Источником силы ВОИС является ее персонал, представляющий мир во всем его многообразии и позволяющий Организации более эффективно взаимодействовать со своими государствами-членами. В то же время важнейшее преимущество ВОИС кроется в ее глубоких специальных знаниях и опыте, которые необходимы для того, чтобы успешно выполнять мандат в части оказания поддержки государствам-членам в деле использования ИС для собственного роста, развития и процветания.
2. Более активное привлечение представителей недопредставленных регионов и стран в кадровый состав на всех уровнях, как предусмотрено в Плане действий по повышению географического разнообразия (План действий), требует постоянной работы: необходимо укреплять партнерские отношения с государствами-членами, популяризировать специальности, связанные с ИС, во всех регионах и внедрять системы, обеспечивающие набор персонала на основе широкого географического представительства при сохранении высочайших стандартов качества, профессионализма и производительности труда. Более того, для этого необходимы открытые данные, целенаправленная информационно-разъяснительная работа и инвестиции в формирование кадрового резерва в области ИС, причем как в ВОИС, так и в самих странах.
3. Консультации с государствами-членами подтвердили, что многие национальные ведомства ИС сталкиваются с похожими трудностями: слабая информированность о специальностях, связанных с ИС, ограниченный кадровый резерв и активная конкуренция со стороны частного сектора. Эти трудности аналогичны тем, с которыми сталкивается ВОИС, и подчеркивают важность совместных усилий по формированию долгосрочных кадровых резервов. Прогресс в области повышения географического разнообразия должен быть неразрывно связан с более широкими усилиями по обеспечению большей открытости образования в сфере ИС, повышению осведомленности о перспективах на международном уровне и поддержке работы государств-членов по созданию собственных кадровых экосистем.
4. Для содействия этому на восемьдесят второй сессии Координационного комитета в 2023 году был утвержден План действий. В этом документе предложен системный подход к инклюзивной информационно-разъяснительной работе, стратегическому взаимодействию с контрагентами и фактологическому планированию. План действий ориентирован не на достижение краткосрочных кадровых результатов, он призван поддержать усилия государств-членов по развитию национального потенциала и помочь ВОИС лучше выверить свой кадровый состав с учетом своей клиентуры по всему миру.
5. Настоящее приложение подготовлено в русле поручения, адресованного Координационным комитетом Секретариату на восемьдесят третьей сессии, о необходимости провести консультации с региональными группами и представить соответствующий отчет на восемьдесят четвертой сессии. В настоящем документе приводится краткое описание работы, проделанной с июля 2024 года по май 2025 года по трем направлениям Плана действий, сформулированы основные тезисы по итогам консультаций и указаны ключевые показатели результативности (КПР), которые будут служить ориентиром для систематического мониторинга и отчета.

1. Развитие партнерских отношений с государствами-членами

- проведено **шесть интерактивных совещаний** с координаторами групп и представителями государств-членов, включая практические семинары по проектному мышлению, брифинги, консультации в группах и презентацию предлагаемой сети координаторов (FPN) и системы КПР;
- ДУЛР посетил **три региональных совещания**: два вводных совещания по профессиональной ориентации региональных координаторов в Латинской Америке и Азии и Африке и совещание руководителей ведомств ИС Латинской Америки и стран Карибского бассейна;
- проведены **восемнадцать двусторонних консультаций** с государствами-членами, в ходе которых обсуждались национальные трудности в области формирования кадрового резерва и была представлена информация о численности и наборе персонала; и
- рассмотрены **тридцать официальных запросов информации**, по итогам которых государствам-членам представлены данные о персонале в разбивке по разным категориям, информация о тенденциях и статистика о динамике набора персонала за три года.

2. Постоянный учет фактора географического разнообразия в ВОИС

- **стратегическое кадровое планирование**, проводившееся в рамках подготовки Программы и бюджета, позволило понять востребованные в перспективе профессиональные навыки, которые могут учитываться при формировании национальных кадровых резервов;
- проведены **стратегические дискуссии** с высшим руководством по вопросу кадрового планирования, они позволили связать План действий с процессом стратегического кадрового и финансового планирования;
- **усовершенствована практика набора персонала**, в том числе внедрена практика брифингов для членов отборочных комиссий;
- **внедрены внутриорганизационные информационные панели по кадровым вопросам**, позволяющие ознакомиться с данными о географическом и гендерном представительстве; они используются в процессе планирования, отбора и развития людских ресурсов; и
- **поощряется участие сотрудников ВОИС в информационно-разъяснительной работе** и их готовность выступать неофициальными представителями Организации во время служебных командировок или контактов с партнерами на местах.

3. Ускорение процесса наращивания потенциала участвующих заинтересованных сторон

- В Ботсване, Парагвае и Эстонии запущен **пилотный проект «Карьера в системе ИС»**. С опорой на методику ВОИС все три страны разработали национальные планы действий. В настоящее время ведется работа по их выполнению; ориентировочный срок завершения – конец 2025/начало 2026 года. Цель заключается в том, чтобы предложить методику, которую можно было бы тиражировать в других заинтересованных государствах-членах.
- **Налажено более тесное сотрудничество с Академией ВОИС** с целью повышения осведомленности о доступных курсах и совместного изучения возможности создания новых партнерских проектов.
- **Модернизирован портал «Работа в ВОИС»**, призванный улучшить пользовательский опыт соискателей, разъяснить доступные возможности для развития карьеры и квалификационные требования и повысить привлекательность делового предложения ВОИС как работодателя.

Основные тезисы по итогам консультаций в рамках выполнения Плана действий

6. Консультации показали, что 72% национальных ведомств ИС испытывают трудности с привлечением кадров ввиду слабого понимания специфики профессий, связанных с ИС, в обществе и конкуренции со стороны частного сектора. Государства-члены заявили о своей готовности проводить работу по информированию и привлечению кадров, запросив при этом методическое руководство ВОИС и соответствующие материалы. На практическом семинаре по проектному мышлению в феврале 2025 года были разработаны подробные концепции национальных информационных программ прикладного характера, включающие проведение ярмарок вакансий, адресное взаимодействие и поддержку в составлении учебных планов. Государства-члены также приветствовали предложенную ВОИС структуру КПР как инструмент, позволяющий сформировать систему общей ответственности.

Сеть координаторов для проведения информационно-просветительской работы по созданию кадрового потенциала в области ИС (FPN)

7. В интересах преемственности и взаимодействия ВОИС запустила обновленную сеть координаторов (FPN), в концепции которой учтены уроки инициативы 2016 года и ответы на опрос 2022 года. Государствам-членам будет предложено назначить не менее трех координаторов для участия в этом проекте: одного в Женеве и не менее двух в стране (например, из ведомства ИС, министерства, научного сообщества).
8. Этот коллективный подход призван обеспечить корпоративную устойчивость в условиях текучести кадров и способствовать межсекторальному взаимодействию; более того, он был успешно протестирован в рамках пилотного проекта «Карьера в системе ИС».

Мониторинг реализации Плана действий с помощью КПР

9. Для оценки хода работы и развития культуры прозрачности ВОИС разработала структуру КПР в привязке к трем направлениям Плана действий. В рамках дальнейших консультаций и механизмов ежегодной отчетности Организация будет докладывать о проделанной работе на основе этих показателей с тем, чтобы совместно с государствами-членами отслеживать прогресс:

Направление Плана действий	Поручение	Ключевой показатель результативности
Развитие партнерских отношений с государствами-членами	Сколько государств-членов проводят работу по привлечению кадров и с помощью каких системных мер ВОИС поддерживает эту работу?	Число государств-членов, проводящих работу по привлечению кадров
Постоянный учет фактора географического разнообразия в ВОИС	Как вписан принцип географического разнообразия в кадровое планирование и практику управления ЛР?	(i) Выявление ключевых профессиональных навыков и разнообразных кадровых резервов (ii) Число информационно-разъяснительных мероприятий, проведенных сотрудниками ВОИС
Ускорение процесса наращивания потенциала участвующих заинтересованных сторон	Как государства-члены внедряют методику ВОИС по укреплению потенциала?	Число стран, апробирующих по крайней мере один из этапов подхода ВОИС

10. В отчетном году ВОИС перешла от планирования к системной реализации Плана действий. О переходе на новый этап реализации Плана говорят и запуск пилотных проектов, и увеличение числа консультаций с партнерами, и подготовка к развертыванию сети координаторов, и заложенные основы системы мониторинга.

[Конец приложения и документа]