

## Координационный комитет ВОИС

**Восемьдесят шестая (57-я очередная) сессия  
Женева, 7–15 июля 2026 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 2025 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.

[Годовой отчет о людских ресурсах  
следует]

---

\* Вопросы, требующие обязательного отчета перед Координационным комитетом, освещены в упомянутом отчете или обнародованы онлайн.

# Годовой отчет о людских ресурсах

2025 год



# Содержание

<b>Введение</b>	
<b>Обеспечение высоких достижений, поддержание нашего будущего</b>	<b>1</b>
<b>Глава 1</b>	
<b>Применение ИИ в работе — на службе у людей, на службе у роста</b>	<b>5</b>
<b>Глава 2</b>	
<b>Трансформация ИТ</b>	<b>7</b>
<b>Глава 3</b>	
<b>Культура совместной работы и развития</b>	<b>10</b>
<b>Глава 4</b>	
<b>Учимся расти</b>	<b>15</b>
<b>Глава 5</b>	
<b>Набор персонала и кадры мирового уровня</b>	<b>22</b>

## Введение

# Обеспечение высоких достижений, поддержание нашего будущего

1. В 2025 году темпы изменений резко ускорились. Геополитическая неопределенность оставалась высокой, искусственный интеллект (ИИ) менял мир работы, а ожидания от масштаба, прозрачности и влияния продолжали расти.
2. В ВОИС мы рассматриваем эти проблемы как возможность, дающую нам шанс укрепить нашу модель: способность добиваться высоких результатов, оставаясь при этом финансово устойчивой.
3. ВОИС служит изобретателям, авторам, предприятиям и правительствам, которые полагаются на системы интеллектуальной собственности для охраны идей, создания условий для инноваций и творчества, а также для обеспечения роста, развития и процветания. Выполнение этого мандата требует от нас конкуренции за качество, инвестиций в персонал и ответственности перед нашими клиентами, а также перед мировым сообществом, которому мы служим.
4. Кадровая служба (КС) существует для того, чтобы обеспечить ВОИС необходимыми людьми, возможностями и культурой.
5. Это означает, что нужно быть на шаг впереди усиливающейся конкуренции. Глобальная конкуренция за таланты и возможности в области ИС растет, альтернативы частного сектора множатся, а возможностей, которые обеспечивали результаты вчера, может оказаться недостаточно для завтрашнего дня.
6. КС рассматривает рост как свою собственную повестку дня, уделяя особое внимание навыкам, преемственности, лидерскому поведению и условиям, которые позволяют нашим сотрудникам добиваться результатов.
7. В течение 2025 года эта повестка дня набирала обороты по всей Организации в том, как мы используем технологии, формируем команды, управляем производительностью и развиваем таланты.

## Год приземления

8. На основе инициатив в области ИИ и подготовительной работы, проведенной в предыдущем году, каждой рабочей области в Организации было поручено включить искусственный интеллект в свой план работы на 2026 год. Эта эволюция от подготовки к полномасштабному внедрению послужила четким сигналом: ИИ изменит не только технологию, но и структуру работы, требования к навыкам и структуру команды.
9. В Мадридском реестре ИИ используется практически на каждом этапе обработки документов, освобождая экспертов от рутинных задач, чтобы они могли сосредоточиться на работе с клиентами и сложных делах. Для поддержки этого изменения были созданы новые роли, в том числе «консультант по работе с клиентами».

10. В то же время консолидация информационных технологий (ИТ) ВОИС набирала обороты. Этот сдвиг стал еще более важным после осознания того, что для эффективного внедрения ИИ потребуется централизованная инфраструктура, стандартизированная архитектура данных и скоординированное управление. Переход от вертикальных структур к горизонтальным группам специалистов — с внедрением технологического персонала непосредственно в бизнес-подразделения через «группы слияния» — позволил добиться значительных успехов, в частности, запустить систему eMadrid. В настоящее время она используется более чем в 100 странах и управляет 65% действующих международных регистраций товарных знаков.
11. Эти изменения означают, что 2025 год стал годом, когда трансформация перешла от амбиций к реальности. И перед КС возникли новые неотложные требования. В условиях, когда ИИ изменил структуру должностей, а также роли и централизация ИТ перекроила структуру команд, ответы на фундаментальные вопросы стали критически важными: какими талантами располагает организация, где есть пробелы и как быстро меняется ландшафт?

## **Найдите, что у вас есть**

12. Чтобы ответить на эти вопросы, мы провели первый комплексный обзор кадров. Начиная с трех секторов и охватывая 167 сотрудников, в нем оценивались адаптивность, способность решать проблемы и способность к междисциплинарному взаимодействию наших команд.
13. Знать, где есть пробелы, — это одно. Другое дело — определить, чего организация ожидает от своих руководителей. Впервые был разработан новый «профиль успеха руководителя» — общий поведенческий стандарт для руководства ВОИС.
14. Этим знаниям нужна была система, которая бы их воплотила. Запуск iPerform — платформы производительности с поддержкой ИИ, построенной на базе Oracle Fusion, — позволил создать такую инфраструктуру. Впервые стратегические цели, начиная с Генерального директора и заканчивая индивидуальными задачами, поддерживаются ИИ. Рост, сотрудничество, культура и клиентоориентированность заложены в требованиях к производительности.

## **Ответственность, которую мы несем**

15. Исследование вовлеченности 2025 года подтвердило наличие прочных основ — ясность роли, психологическая безопасность и чувство смысла получили более 80 баллов — и в то же время определило сотрудничество между секторами и воплощение намерений в действия как области, требующие постоянного внимания.
16. Ценность нашей рабочей силы и масштабы ее влияния подчеркивают важность правильного подхода к решению этой задачи. Ни одно из этих воздействий не является автоматическим. Это зависит от квалифицированной, вовлеченной и готовой к переезду рабочей силы, а также от организации, которая серьезно относится к своей ответственности за развитие, удержание и эффективное руководство своими сотрудниками. В ВОИС эта ответственность сочетается с более глубокой ответственностью также перед новаторами, авторами и учреждениями в 194 государствах-членах, которые полагаются на нашу работу. В последующих главах рассказывается о том, как КС работала в 2025 году, чтобы выполнить свои обязательства по привлечению новых специалистов извне и развитию внутренних талантов.

# Как КС поддерживала ВОИС в 2025 году

## ИИ и эффективность технологий

Освобождение людей, чтобы сосредоточиться на воздействии



Сокращение рутинной работы для обслуживания, ориентированного на рост



### Пересмотр ролей

ИИ берет на себя рутинные задачи, позволяя сотрудникам сосредоточиться на консультировании, решении проблем и налаживании отношений. Роли меняются, и появляются новые.

### Создание новых ролей, которых раньше не существовало



### Повышение уровня владения ИИ в Организации

987 сотрудников прошли обучение в 2025 году (составление промптов, средства перевода, iPerform AI). Использование ИИ теперь является основным навыком, а не специализацией.



### Централизация ИТ обеспечила единую структуру

Четыре ИТ-подразделения объединились в одно. Группы слияния объединяют знания и опыт в области бизнеса и технологий, чтобы быстрее разрабатывать комплексные решения.

987

сотрудника прошли обучение ИИ

4 1

ИТ-подразделения объединены в одно

## Производительность и культура

Рост начинается с того, как работают люди



Четкие ожидания, общие ценности, измеряемая культура



### iPerform объединяет производительность и культуру

Система на основе ИИ согласовывает индивидуальные цели со стратегией. Культурные и профессиональные цели измеряются одинаково (50/50).

### Распределение в соотношении 50/50 между всеми работниками



### От ежегодных обзоров к постоянному диалогу

Регулярные беседы и коучинг заменяют ежегодные обзоры. ИИ поддерживает согласование и отслеживает развитие наряду с результатами.



### Связь, принадлежность, инновации — культура, построенная на действии

Проект LinkAcross объединил 82 сотрудника из разных команд. Расширились усилия по обеспечению инклюзивности, а инновации стали неотъемлемой частью повседневной работы.



### Вовлеченность персонала выше контрольных показателей

По результатам опроса 2025 года, более чем на 80% повысилась ясность роли, психологическая безопасность и целеустремленность, что свидетельствует о более сильной согласованности действий.



### Здоровье сотрудников контролируется с той же строгостью, что и результаты работы

Представлены новая система ОТБ и программа WIPO Thrive, введен надзор на высшем уровне.

### 87% по шкале оценки психического здоровья Организации Объединенных Наций (ООН) против 64% в среднем

50:50

культурные и профессиональные цели в каждом плане

76%

показатель eSat (удовлетворенность сотрудников) выше глобального показателя в размере 74% (индекс, полученный на основе данных опроса о вовлеченности сотрудников для 1000 организаций)

87%

показатель по шкале оценки психического здоровья ООН

## Обучение в соответствии со стратегией организации

Переход от индивидуального выбора к стратегическим приоритетам. 9 отраслевых планов, разработанных совместно с руководством; большая часть обучения осуществляется в рамках групповых программ.

**6 535 зачислений — 4 013 учебных дней**

### Формирование навыков работы с клиентами в качестве консультантов

Тренинги по обслуживанию клиентов позволяют сотрудникам перейти от работы по обработке информации к выполнению функций, ориентированных на взаимоотношения с внешним миром.

### Развитие лидерских качеств на всех уровнях

Программы охватывают все классы персонала — от пилотных программ для категории общего обслуживания до руководителей. Лидерство рассматривается как общеорганизационная способность.

**113 руководителей на выездном совещании — 130 завершенных программ**

### Общий профиль успеха руководителя

Создан на основе данных 76 сотрудников и внедрен в процессы набора, оценки эффективности (iPerform) и управления кадрами в качестве общего стандарта.

### Межфункциональная мобильность признается в качестве пути развития

18 мест в 2025 году. Структурированное перемещение между командами способствует расширению мышления; официальная программа запускается в 2026 году.

**44% руководителей предпочитают мобильность формальному обучению**



## Обучение и лидерство

Создание возможностей для роста



Стратегические, коллективные, сознательно разработанные

**6 535**

зачислений на учебные курсы в 2025 году

**75%**

обучение, проводимое в формате групповых сессий с привлечением специалистов

**130**

завершенных лидерских программ

### Первый структурированный обзор кадров в трех секторах

Основной пробел выявлен в лидерстве и перспективах, а не в технических навыках.

**167 сотрудников прошли оценку; 48 распределены по 20 ролям**

### Преемственность планируется с опережением

16 ожидаемых выходов на пенсию сотрудников Департамента информационно-коммуникационных технологий (ДИКТ) с учетом выявленных перспективных кадров.

### Привлечение кадров «двойного профиля»

Сосредоточьтесь на объединении опыта в области ИС с коммерческими, цифровыми, информационными или финансовыми навыками для удовлетворения будущих потребностей.

### Созданы новые должности по маркетингу на уровне директоров

Созданы две должности, отвечающие за рост, маркетинг, клиентский опыт и цифровое взаимодействие.

### Ориентированный на будущее кадровый резерв

Повышенное внимание к цифровым технологиям, ИИ и маркетингу наряду с экспертизой в области ИС.



## Кадры и набор персонала

Наем и развитие с учетом будущего



Новые профили, планируемые резервы, инициативная преемственность

## ГЛАВА 1

# Применение искусственного интеллекта на службе людям, на службе роста

### Как ИИ меняет роли

17. К 2025 году ВОИС уже не будет задаваться вопросом о том, изменит ли ИИ работу Организации, — вопрос будет заключаться в том, как быстро и насколько эффективно.
18. Это сделало его не только техническим, но и кадровым приоритетом — помочь сотрудникам уверенно использовать новые инструменты, перестроить роли с учетом новых возможностей, сделать эксперименты частью работы, а не исключением. Генеральный директор поставил ИИ в центр перспективного планирования Организации, попросив каждую область работы рассмотреть вопрос о том, как она будет внедрять эти инструменты и подходы в будущем.
19. Изменения уже были заметны во всей организации — в отделе переводов, в реестрах, в работе с клиентами и в административных функциях. ИИ постепенно и успешно поддерживает или берет на себя рутинную работу, освобождая пространство для людей, чтобы они могли сосредоточиться на новых задачах.

Мадридский реестр

🔗 Тематическое исследование

### Освобождение времени для обслуживания наших клиентов

Мадридский реестр — это рабочий пример полномасштабной трансформации на основе искусственного интеллекта. Мадридский реестр, где около 80 экспертов обрабатывают **65 000 международных заявок на товарные знаки в год**, применяет искусственный интеллект практически на всех этапах своего рабочего процесса — классификация, формальная экспертиза, обработка корреспонденции, перевод и публикация.

Это привело не к сокращению штата, а к тому, что сотрудники стали перераспределять свое время в пользу работы с клиентами, сложных дел и консультативных функций. В 2025 году в реестре появились новые должности **«консультантов по работе с клиентами»**, которых раньше не существовало, что свидетельствует о намеренном переходе от обработки данных к обслуживанию на основе взаимоотношений.

Модель Super Account расширила этот сдвиг еще больше. Команда перешла от администрирования реестра к **активному привлечению клиентов** — инициативному обращению к предприятиям, которые ранее не входили в сеть Мадридского реестра.

Для этого потребовались совершенно новые компетенции - маркетинг, аналитика данных, сегментация клиентов, — которые КС сейчас внедряет как в **профили для набора персонала**, так и в **планы развития** во всем реестре. Отдел, занимавшийся ранее информационным продвижением, был объединен в новый отдел маркетинга и роста на уровне сектора.

## ИИ и автоматизация Мадридского реестра

Мнение сотрудников

Мы получаем от национальных и региональных ведомств ИС большие объемы данных и документов, которые необходимо структурировать и интегрировать в наши системы — ИИ помогает упорядочить информацию и оптимизировать процессы для обеспечения согласованности. Переориентация команд на принятие решений, анализ и координацию, а не на механический ввод данных.

Экспертиза перечней товаров и услуг по международным заявкам на товарные знаки — одна из самых деликатных и трудоемких задач, с которыми приходится сталкиваться экспертам. ИИ-помощник по классификации в рамках Мадридского реестра будет содействовать работе эксперта, предоставляя последовательные и качественные предложения и обзоры.

Наши агенты службы поддержки работают в сложной системе с множеством правил, исключений и процессов — ИИ помогает им согласовывать ответы и обеспечивать лучший клиентский опыт для всей команды. Интересно, что внедрение происходило с нуля: люди экспериментировали с инструментами ИИ еще до того, как у нас появилась формальная основа и собственное решение по ИИ.

Сдвиг на самом деле заключается в том, что это дает нам возможность делать. Чем больше мы автоматизируем и интегрируем ИИ в наши процессы, тем больше мы сможем обрабатывать большие объемы более стабильно и сосредоточить наших сотрудников там, где они приносят наибольшую пользу: консультирование клиентов, решение сложных дел и налаживание отношений с ведомствами ИС.

— *Фабио Скаппатичи, менеджер по постоянному совершенствованию, Мадридский регистр*

Отдел переводов

Тематическое исследование

### ИИ как профессиональный партнер

В Отделе для подготовки черновых вариантов патентных документов используется машинный перевод, а переводчики-люди сосредоточены на обеспечении качества, терминологической точности и сложных текстах, требующих тонких суждений. Роли были переработаны с учетом взаимодействия человека и ИИ, а специальная программа, запущенная в 2025 году, позволила сформировать прикладные навыки работы с ИИ в одном из крупнейших профессиональных сообществ ВОИС.

Факты свидетельствуют о том, что производительность труда выросла без перевода сотрудников на другие должности, а профессиональная идентичность была сохранена благодаря целенаправленной перестройке ролей.

### Что ИИ требует от КС

20. Эти изменения не происходят автоматически. Они требуют от КС действий:



#### Работа над изменением ролей

Поскольку ИИ берет на себя все больше рутинных задач, роли должны быть перестроены с учетом того, что люди умеют делать лучше и уникальнее всего: выносить решения, налаживать отношения с клиентами и координировать работу как человеческих команд, так и инструментов ИИ.



#### Непрерывная переквалификация

По мере смещения ролей в сторону консультирования и работы с клиентами сотрудникам требуются новые навыки для взаимодействия с клиентами, толкования данных и эффективного применения инструментов ИИ в повседневной работе.



#### Управление изменениями

Разные подразделения организации находятся на разных этапах применения ИИ. КС должен одновременно поддерживать и тех, кто только начинает внедрять новые технологии, не теряя при этом динамики ни в одном, ни в другом направлении.



#### Поддержка и создание системы управления

ВОИС нужны четкие рамки прозрачности, подотчетности и этики, чтобы сотрудники и руководители знали, как принимаются решения с помощью ИИ и где находится место ответственности человека. КС должна участвовать в этих мероприятиях вместе с Бюро по вопросам этики.

## ГЛАВА 2

# Трансформация ИТ одна структура, общие выгоды

### От разобщенности к командам Архитектура перемен

21. Функция ВОИС в области ИКТ, на которую приходится 22% бюджета Организации, исторически была организована по секторам — модель, которая органично развивалась вместе с услугами ВОИС на протяжении многих лет.
22. С 2023 года ВОИС начала процесс объединения этих групп и отдельных сотрудников в единую структуру: функцию ИКТ, обслуживающую Организацию. Этот сдвиг становился все более критичным по мере того, как ВОИС расширяла использование ИИ, который требует централизованной инфраструктуры, общей архитектуры данных и скоординированного управления, чтобы быть эффективным в масштабе.
23. Цель заключалась в том, чтобы более эффективно использовать имеющиеся кадры, сократить дублирование, применить общие передовые методы работы в разных подразделениях и распространить опыт в области цифровых технологий на всю Организацию.
24. Централизация также имеет решающее значение для эффективного внедрения ИИ, требуя создания общей инфраструктуры, управления данными и координации деятельности в рамках ВОИС.
25. Объединение происходило по секторам — сначала в Гааге, затем в Мадриде и в Отделе общеорганизационных решений (ESD), затем в Секторе патентов и технологий (PTS), — объединяя существующие группы в единую структуру, а затем постепенно реорганизуя их в сквозные, основанные на возможностях отделы, такие как бизнес-приложения, управление данными и управление, а также инкубатор приложений.
26. Подход был намеренно поэтапным: перестройка и продолжение работы — не малая задача, и темпы были выверены таким образом, чтобы избежать сбоев в предоставлении услуг, от которых зависят клиенты ВОИС. Полное завершение целевой структуры запланировано на сентябрь 2026 года.
27. Сдвиг еще продолжается, но его последствия уже заметны. Межсекторальные отделы теперь обслуживают всю Организацию, а не отдельные области, а группы слияния, в которых технический и бизнес-персонал совместно отвечают за результаты, изменили темпы и качество работы. Наиболее конкретным примером является eMadrid: полностью переработанная платформа для международной регистрации товарных знаков, запущенная как решение по умолчанию в сентябре 2025 года.

## ИТ-трансформация и сотрудничество между командами

Мнение сотрудников

Самым большим изменением стало то, как мы работаем вместе. Если раньше команды работали отдельно, то теперь мы используем общие процессы в Мадриде, Гааге и РСТ. Это позволило наладить постоянный обмен опытом — мы учимся друг у друга, решаем проблемы более последовательно и работаем как единая функция, а не изолированно.

Это наиболее заметно по тому, как мы справляемся с инцидентами. Теперь мы используем общий подход, более четкую координацию и гораздо более тесную связь. За последние месяцы я увидела реальный сдвиг: люди понимают, что происходит, какие действия предпринимаются и чего следует ожидать.

Поразительно то, что централизация не отдалила ИТ от бизнеса, а сблизила нас. Мы больше взаимодействуем, быстрее обмениваемся решениями и более скоординированно реагируем на потребности.

— Алина-Габриэла Григораш, руководитель отдела производства и поддержки, бизнес-приложения

### Группы слияния

#### ИТ и бизнес как единое целое

28. Самым заметным проявлением ИТ-трансформации стало структурное преобразование: создание групп слияния, где технический и бизнес-персонал больше не работали в отдельных коридорах, а сидели вместе, вместе решали проблемы и говорили на языке друг друга.
29. Вместо того чтобы ИТ-команда выполняла работу, а бизнес-команда получала ее, обе стороны несли общую ответственность за результат. Реестры получили доступ к общим горизонтальным службам, которые было бы сложно создать в одиночку. Годы накопленного «технического долга» — хрупкости, возникающей в результате исправления, а не восстановления — стало возможным устранить. Наиболее заметным результатом стало появление eMadrid: полностью переработанной цифровой среды для международной регистрации товарных знаков, запущенной в качестве платформы по умолчанию в сентябре 2025 года.
30. По словам Генерального директора, «все началось не с видения в области ИТ, а с глубоких консультаций с почти 1 000 клиентов». Это произошло благодаря модели «группы слияния».



### Трансформация ИКТ

Что изменилось для наших людей

Взгляд КС на технологическую реструктуризацию ВОИС

#### ОТ РАЗОБЩЕННОСТИ К ОБЩИМ ЦЕЛЯМ

##### Талант разблокирован

Пять отдельных подразделений, каждое из которых обслуживало свой сектор, были объединены в единую межфункциональную структуру. Сотрудники, работавшие в отдельных реестрах, теперь работают в рамках всей Организации, что расширяет возможности без увеличения численности персонала.

#### ГРУППЫ СЛИЯНИЯ

##### Технологии и бизнес работают как единое целое

Группы слияния объединяют бизнес и ИТ с общей ответственностью за результаты, меняя принципы распределения ролей, измерения эффективности и практического применения кросс-функциональной работы.

#### НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВОЗМОЖНОСТЯМ

##### Лидерство и адаптивность

Обзор кадров подтвердил, что ДИКТ имеет прочную техническую основу. Выявленная возможность была связана с повышением адаптивности и развитием лидерских навыков в различных областях — именно те приоритеты развития, которые сейчас решаются с помощью межфункциональной мобильности и целевого обучения.

## «Скамейка запасных»

### Кадры и преемственность в области информационно-коммуникационных технологий


Более широкий раздел «Обзора кадров» с методологией и межсекторальными выводами см. в главе 4.

31. Учитывая, что в течение пяти лет только в ДИКТ, Сектор администрации, финансов и управления (САФУ), ожидается выход на пенсию 16 сотрудников, ВОИС необходимо иметь четкое представление о своей кадровой базе.
32. В 2025 году КС провела первый в Организации всеобъемлющий обзор кадров, и ДИКТ был выбран в качестве одного из пилотных проектов.
33. Обзор охватил 84 сотрудника ДИКТ/САФУ и 35 сотрудников Сектора инфраструктуры и платформ (СИП), занимающих должности, связанные с ИТ, и не ограничивался только техническими навыками. В ходе обзора также оценивались способности к адаптации, решению проблем, межпредметному мышлению и потенциал мобильности в нашей организации.
34. Технический фундамент прочен. Основные области развития и совершенствования связаны с адаптивностью, междоменным лидерством и коммуникацией — работой между функциями и эффективным взаимодействием с бизнес-партнерами. Основные пробелы в навыках: свободное владение ИИ, облачной архитектурой, аналитикой данных и коммуникацией. На 2026–2027 годы запланировано тридцать наборов для формирования кадрового резерва, семь уже ведутся. Для действующих сотрудников межфункциональная мобильность стала предпочтительным способом развития, опередив формальное обучение, — этот вывод теперь определяет планы развития всех функций. Это усилило переход к модели развития 70/20/10, когда большая часть обучения происходит на рабочем месте и в сотрудничестве с коллегами. и дополняется формальным обучением.



### Обзор кадров в области ИКТ 2025 года

Резерв, недостатки и план

**14**  критических профилей выявлено

для определения приоритетов в развитии и приобретении навыков для эффективного планирования преемственности

**84**  сотрудника прошли оценку

наряду с техническими навыками оценивались адаптивность, лидерство в различных областях и коммуникации

#### Главные области развития навыков:



свободное владение ИИ



коммуникация



анализ данных



передовой ИИ в применении к бизнес-результатам

## ГЛАВА 3

# Культура совместной работы и развития

### **iPerform**

Система производительности, построенная вокруг людей

35. Подход ВОИС к управлению эффективностью работы менялся в течение нескольких лет, переходя от ежегодных циклов соблюдения требований к чему-то более постоянному, ориентированному на развитие и более непосредственно связанному со стратегическим направлением деятельности Организации.
36. В 2025 году эта эволюция была оформлена в целостную систему управления служебной деятельностью, предусматривающую общие ожидания от работы, единые поведенческие стандарты и структурированный подход к постановке целей и оценке в рамках всей Организации. iPerform — платформа ВОИС на основе ИИ — была разработана для поддержки этого сдвига, впервые обеспечив постановку целей, регулярные беседы, наставничество и подведение итогов года в единой цифровой среде.

### **Изменение системы управления служебной деятельностью**

#### **ПОЧЕМУ**

Управление служебной деятельностью должно способствовать достижению результатов и сотрудничеству, позволяя ВОИС выполнять свой мандат благодаря стратегическому согласованию с управлением, ориентированным на результаты, и межфункциональной работе.

#### **КАК**

Целостная платформа на основе ИИ, поддерживающая непрерывные беседы, коучинг и развитие, с последовательной периодичностью, применяемой как в отношении производительности, так и в отношении испытательного срока.

#### **КТО**

Основа для всех работников — штатных сотрудников, стипендиатов, стажеров, временных и прикомандированных сотрудников — с поведенческими ожиданиями, которые зависят от конкретной роли и поддаются наблюдению, а не являются общими.

### **iPerform**

Под вашим руководством. Работает для вас.

37. Платформа iPerform, созданная на базе Oracle Fusion, применяется ко всем работникам — штатным сотрудникам, стипендиатам, стажерам, временным и прикомандированным сотрудникам. Цели передаются каскадом от Генерального директора вниз по всем уровням Организации, поэтому каждый сотрудник может видеть, как его работа связана со стратегическим направлением ВОИС.

## Как проходит год



## Функции на основе ИИ

38. Программа ИИ-конструктор согласования целей, подготовленная для составления рабочих планов, помогает руководителям и сотрудникам сформулировать более четкие, измеримые цели и выявить несоответствия между индивидуальными задачами и стратегическими приоритетами ВОИС. Управление встроено в каждый шаг: документированные беседы, стандартизированная калибровка, видимость на уровне команд и четкие меры защиты от предвзятости и преследования.
39. При внедрении управление изменениями рассматривалось так же серьезно, как и разработка платформы: проводились общие собрания, заседания по планированию работы в секторах и широкомасштабный запуск с обучением как руководителей, так и сотрудников.
40. iPerform делает возможным новое: впервые каждый сотрудник ВОИС может проследить прямую связь между своими собственными целями и стратегическими приоритетами Организации. Эффективность работы — это общая ответственность: руководители обязаны устанавливать четкие ожидания, обеспечивать постоянную обратную связь и поддерживать развитие своей команды, а каждый сотрудник отвечает за выполнение согласованных целей и активно участвует в собственном развитии. И теперь культура — это то, что ВОИС измеряет на всех уровнях с той же строгостью, что и оперативные результаты.

## Культура

### Связь, принадлежность, инновации

41. iPerform является важным событием в повестке дня ВОИС в области культуры. Но культура в итоге формируется тем, что люди испытывают каждый день: как работают команды, как ведут себя лидеры и как организация поддерживает инклюзивность и инновации.
42. Опираясь на результаты исследования вовлеченности 2025 года, в котором в качестве областей, требующих постоянного внимания, были выделены принадлежность и трансграничное сотрудничество, ВОИС построила свою работу в области культуры на основе трех обязательств по обеспечению: связи, принадлежности и инноваций. Вместе они обеспечивают четкие рамки для укрепления отношений в Организации, придания инклюзивности видимости в повседневной практике и поощрения новых методов работы.



## Культура в действии

Изменение культуры происходит благодаря тому, что люди испытывают на себе

### СВЯЗЬ

Построение отношений через границы

**Отличные идеи начинаются с отличных идей**



отмечали более тесную связь и принадлежность

ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ LINKACROSS:

**82** сотрудника сопоставляются между секторами с помощью структурированных тем для начала разговора

**Второй набор** запланирован на начало

**2026** года

### Принадлежать

Инклюзивность и достоинство для каждого человека

**Слова имеют значение — эмпатия в каждом взаимодействии**

ВЕБИНАР ПО НЕЙРОРАЗНООБРАЗИЮ:

**376**

сотрудников ВР для повышения осведомленности об аутизме:

**62**

КАМПАНИЯ ПО ИНТЕГРАЦИИ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ:

**514** участников вебинара и

**53** участника семинаров

**Достоинство на работе** политика находится в процессе пересмотра

### Инновации

Сквозная линия, а не отдельная программа

**Сила многих Мыслить по-разному, внедрять инновации вместе**



ВЫЕЗДНОЕ СОВЕЩАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ:

экспериментальная модель вместо абстрактного обсуждения



IPERFORM:

ориентированность на людей и овладение ИИ с нуля



МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ РАБОТА:

структурная перестройка, способствующая изменению культуры

43. Логика, лежащая в основе каждого обязательства, продумана. В специализированной организации отношения между сотрудниками редко возникают сами по себе — их нужно активно создавать.
44. Инклюзивность требует постоянных усилий и наглядной практики от индивидуального поведения и действий руководства до политических рамок. А инновации зависят от того, как организована работа: как принимаются решения, как руководители развивают команды и как происходит взаимодействие между функциями.
45. Выездное совещание руководителей смоделировало эти варианты поведения на практике, а переход к межфункциональной работе сам по себе является культурным сдвигом в той же степени, что и операционным. В совокупности эти инициативы отражают простой принцип: в ВОИС культура не является отдельной программой — она имеет фундаментальное значение для работы Организации.

## Прислушиваемся к нашим людям

### Исследование вовлеченности 2025 года

46. Исследование вовлеченности 2025 года является частью постоянных усилий Организации, направленных на то, чтобы понять, как люди относятся к своей работе. Его структура была намеренно связана с iPerform: параметры опроса сопоставлены с системой оценки эффективности, так что измеряемое отражает то, что организация пытается создать.



## Здоровье и безопасность персонала

47. В 2025 году ВОИС перешла от разовых мер по обеспечению благополучия к систематическому подходу к охране труда, основанному на принципах управления. Система охраны труда и техники безопасности (ОТТБ), утвержденная Генеральным директором в декабре 2024 года и введенная в действие в 2025 году, строится по трем основным направлениям. Были созданы Консультативный совет по охране труда и Операционный комитет, что позволило обеспечить официальное управление охраной труда в рамках всей организации.

### Система ОТТБ

#### Три основы, одно обязательство

##### ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ

Выявление и устранение рисков на ранней стадии

- Оценка рисков в области ОТТБ, включая психосоциальные риски в организации
- Учет политики в области ОТТБ в кадровых и операционных процессах
- Программа эргономики и систематические обзоры безопасности
- Создание единой системы отчетности о происшествиях

## ПРОДВИЖЕНИЕ

Создание культуры, в которой психическое здоровье открыто поддерживается

- Программы и информационные кампании по охране психического здоровья на рабочем месте
- Программы и инициативы по улучшению благосостояния сотрудников
- Устранение стереотипов и мероприятия в рамках Всемирного дня психического здоровья
- WIPO Thrive — цифровая платформа и мобильное приложение (в партнерстве с Всемирной продовольственной программой), предлагающие каждому сотруднику персонализированные ресурсы по охране психического здоровья и инструменты самооценки

## ПОДДЕРЖКА

Обеспечение доступности необходимой помощи, когда она нужна людям

- Услуги по профессиональным консультациям и антикризисным мерам
- Обучение сотрудников навыкам оказания первой психологической помощи
- Новая система, облегчающая возвращение после длительного отпуска по болезни

## Стратегические изменения в 2025 году

  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ


### Эффективность как инструмент роста

Ежегодное соблюдение требований заменяется постоянными беседами. Платформа iPerform на основе ИИ. Цели передаются от руководителя сектора к каждому сотруднику — 50/50 культурные и профессиональные цели для каждого сотрудника.

  
КУЛЬТУРА

### Культура измеряется и ожидается

Четыре модели поведения — сотрудничество, подотчетность, лидерство в развитии, последовательность — встроены в каждый план работы. LinkAcross, программы нейроразнообразия и инклюзии, встроены в программу.

  
ВОВЛЕЧЕНИЕ

### Вовлечение людей с четко поставленными задачами

79% благоприятствования. Ясность роли, психологическая безопасность и цель — все выше 80%. Приоритет на 2026 год: межсекторное сотрудничество.

  
ЗДОРОВЬЕ  
ПЕРСОНАЛА

### Структура охраны труда и техники безопасности

Утверждена система ОТТБ, установлен надзор на уровне ЗГД. Запущена платформа WIPO Thrive. Шкала оценки психического здоровья ООН: 87% против 64% в среднем по системе — 11 из 12 показателей превышены.

## ГЛАВА 4

# Учимся расти

48. В 2025 году ВОИС впервые провела сравнительный анализ своей функции управления персоналом на основе независимого отраслевого стандарта зрелости, оценив ее по шкале 1–5 в сравнении с группой аналогов из 51 организации, представляющей как государственный сектор, так и технологические и телекоммуникационные компании.
49. Важность выбора критерия для сравнения: ВОИС сравнивает себя не только с другими международными организациями или государственными органами.
50. Общий балл ВОИС составил 3, что соответствует среднему показателю по выбранному критерию и выше среднего показателя по государственному сектору.
51. Наиболее ценным результатом был не просто сам результат, а анализ пробелов: где расстояние между текущими возможностями и стратегической важностью наиболее велико. Эти результаты используются для определения приоритетности вложений КС и определения дорожной карты развития функции на 2026 год и далее.
52. Приоритетные направления деятельности отражают темы, проходящие через весь этот отчет: формирование лидерства на всех уровнях, дисциплинированное управление преобразованиями и использование технологий для принятия более эффективных решений в отношении людей.



## Обучение и развитие в 2025 году

Что ВОИС обязалась сделать для создания потенциала для роста

**6 535**

зачислений на  
учебные курсы

**4 013**

дня,  
потраченных на  
обучение

**3,6** дня

в среднем  
на одного  
сотрудника

**75%**

обучения  
проводится в  
группах

не в одиночку —  
межсекторные наборы

**61%**

женщин среди  
участников лидерских  
программ

целенаправленное  
создание резервов

**9**

секторных  
планов обучения

## Три основы, одно направление

53. В 2025 году 6535 учебных мероприятий ВОИС строились вокруг трех основ, каждая из которых имеет свою цель. Основопологающее обучение устанавливает обязательный базовый уровень, которому должен соответствовать каждый сотрудник, и охватывает вопросы этики, соблюдения требований, ценностей ВОИС и благополучия. Техническое обучение способствует накоплению знаний и опыта в области цифровых технологий и ИС, которые лежат в основе услуг ВОИС. Навыки поведения и лидерства развивают человеческие способности, которые способствуют росту: адаптивность, межграничное сотрудничество и ориентация на клиента. То, что на последнюю приходится половина всех мероприятий, не случайно — это именно те способности, которые нельзя автоматизировать, передать на подряд или просто нанять, в соответствии с приоритетами в области навыков, определенными в Программе работы и бюджете.
54. Для поддержания этих усилий ускорились инвестиции в укрепление политической и технической инфраструктуры обучения: на внутренней платформе обучения предлагается более 400 готовых курсов. Также была проведена подготовка к пересмотру стратегии обучения и развития и соответствующей политики.

### ТЕХНИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ

Цифровые технологии, ИИ и специальные знания — это то, что лежит в основе услуг ВОИС и поддерживает возможности в актуальном состоянии.

- Свободное владение ИИ

**987**

сотрудников, прошедших обучение, составление промптов во всех областях

- Грамотность в области данных и управление

**235**

сотрудников прошли обучение

- **PRINCE2 Foundation** общий стандарт управления проектами
- **Программы в области ИС** переводчики, эксперты, консультанты по работе с клиентами

**50%**  
ВСЕЙ УЧЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**40%**  
ВСЕЙ УЧЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**10%**  
ВСЕЙ УЧЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ

Самые необходимые для роста возможности — это те, которые нельзя автоматизировать или закрыть путем найма.

- **Навыки обслуживания клиентов.**

**100+**

Сотрудников, две дифференцированные программы

- **Руководство переменами** адаптированное для основных секторов ВОИС
- **Программы лидерства** в бизнес-школах и проект GameShifter для сотрудников категории ОО
- **Профиль успеха руководителя** привязывающий все разработки к общим стандартам

### БАЗОВОЕ ОБУЧЕНИЕ

Обязательное обучение, которое проходят все сотрудники, независимо от роли и уровня, по вопросам этики, соблюдения требований, ценностей ВОИС и благополучия.

- **Культура и ценности ВОИС** при приеме на работу с постоянным повтором
- **Соответствие и управление** обязательные организационные требования
- **Благополучие и устойчивость** связь с системой ОТТБ и программой WIPO Thrive
- **Платформа Learning@WIPO**

**644**

зачисления в первый год работы

## Тренинг по повышению качества обслуживания клиентов в действии

Мнение сотрудников

Я прошла курс «Удовлетворенность клиентов», так как регулярно работаю с большим количеством запросов клиентов, связанных с регистрацией в рамках Гагской системы. Учитывая сложность дел и вопросов, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, мне было очень интересно узнать, будет ли обучение применимо к нашей реальной рабочей обстановке. Курс оказался гораздо более действенным, чем я предполагала. Не только с точки зрения совершенствования моего практического подхода к взаимодействию с клиентами, но и с точки зрения изменения моего общего взгляда на ценность и цель моей роли.

Он не был теоретическим — мы разбирали реальные ситуации, что сразу же сделало его полезным. Самым важным для меня было научиться составлять карту истории клиента. Это помогло мне увидеть ключевые моменты, которые наиболее важны для клиентов, и лучше понять их опыт. Раньше я была больше сосредоточена на технической стороне — давала правильные ответы, решала проблемы. Теперь я прилагаю гораздо больше усилий, чтобы понять, откуда человек пришел, что ему на самом деле нужно и как я могу ему помочь.

Для меня это был не просто учебный курс, он действительно изменил мое мировоззрение.

—У Инь, координатор оперативной службы Гагской системы

## Программы, которые сдвинули с мертвой точки

Создано для роста

55. За цифрами стоят программы, построенные с учетом конкретных изменений, которые уже происходили в ВОИС, — не курсы из каталога, а обучение, разработанное с учетом реальных потребностей Организации.



### Навыки обслуживания клиентов

Программа, построенная на переходе «от обслуживания к партнерству» в реестре РСТ и Мадридском реестре. Два дифференцированных пути: протоколы, основанные на сценариях, для сотрудников патентных отделов, управление взаимоотношениями и стратегия работы с клиентами для сотрудников отделов товарных знаков. Непосредственно обеспечили новые роли «консультантов по работе с клиентами» и инициативное обращение к предприятиям, которые ранее не входили в сеть Мадридского реестра

100+

сотрудников



### Свободное владения ИИ

Семинары по составлению промптов по всем направлениям деятельности. Специальный трек для письменных и устных переводчиков был посвящен применению искусственного интеллекта в языковой работе. Сделать цифровую грамотность общим ожиданием, а не специальным навыком. ИИ-помощник для администраторов курсов будет запущен в начале 2026 года.

987

зачислений



### Управление изменениями и навыки работы с данными

Курс «Грамотность в работе с данными и управление ими» позволил создать общий потенциал в области управления данными и принятия решений на основе фактических данных. Индивидуальная программа «Руководство изменениями» дала руководителям одного основного сектора практические инструменты для руководства изменениями. В обоих случаях нашло отражение одно и то же признание: недостатки, сдерживающие рост ВОИС, связаны с перспективами и адаптивностью, а не с техническими знаниями.

235

сотрудников

## Руководство изменениями, ориентированными на клиента

Мнение сотрудников

Курс «Навыки работы с клиентами» был очень ценен для того, чтобы освежить знания, особенно сейчас, когда наш отдел переходит на более клиентоориентированный подход. Мы уже работаем с широким кругом клиентов, ведомств и агентов, поэтому было полезно совместить предложенные практические упражнения с примерами из реальной жизни, что сделало их непосредственно применимыми как к нашему профессиональному взаимодействию, так и к повседневным ситуациям.

Поскольку наши команды теперь организованы вокруг клиентов, а не номеров документов, это дало нам конкретные инструменты для более четкого общения и более эффективного предложения решений. Курс был увлекательным, практичным и хорошо освежил в памяти изменения, которые мы внедряем.

— Натали Вагнер, старший эксперт, оперативная группа РСТ 5

## Лидерство на всех уровнях

### Программа развития лидерства

56. Развитие лидерства в ВОИС вступило в совершенно новую фазу в 2025 году — это был момент, когда многолетние инвестиции на разных уровнях объединились в последовательную общеорганизационную повестку дня. Уже действующие программы были расширены и углублены. Новые программы заполнили пробелы, на которые раньше не обращали внимания.
57. И впервые все это было основано на общих поведенческих стандартах, разработанных не для сотрудников ВОИС, а с их участием. Профиль успеха руководителя был разработан в ходе 18 индивидуальных интервью, 18 сессий фокус-групп и прямого взаимодействия с 76 сотрудниками разных классов и секторов, а затем сравнен с аналогичными международными организациями.
58. Профиль, запущенный в начале 2026 год и основанный на трех измерениях («руководство прогрессом», «руководство целью» и «руководство людьми») в настоящее время внедряется в систему управления служебной деятельностью ВОИС, критерии оценки при приеме на работу и в беседы по оценке кадров. Он обеспечивает общий язык, соединяющий показатели эффективности, развития и планирования преемственности в единое целое: те же самые модели поведения, которые ожидаются при ежегодном обзоре, активно развиваются в рамках программы обучения.

## GameShifter

### лидерство для должностей всех классов

59. GameShifter — это программа развития лидерских качеств, разработанная специально для сотрудников категории общего обслуживания, которая позволяет привнести структурированное обучение лидерству в класс, который исторически не имел к нему доступа. В 2025 году ВОИС провела первый эксклюзивный набор. На 2026 год запланировано мероприятие по обучению и налаживанию связей между коллегами для поддержания сообщества.

# Профиль успеха руководителя

## Три измерения

Поведение, которого ВОИС ожидает от каждого руководителя на любом уровне



# Мобильность

## Обучение на практике

60. Формальное обучение — это один из путей развития потенциала, но не единственный эффективный. Структурированное перемещение между функциями развивает различные навыки: способность работать с незнакомыми командами, ориентироваться в различных способах ведения дел и переносить знания через организационные границы.
61. В 2025 году 18 сотрудников прошли межфункциональную стажировку. По данным обзора кадров, 44% руководителей считают этот способ развития предпочтительным, опережая формальное обучение. ИТ-трансформация сама по себе является доказательством: сотрудники, которые раньше работали исключительно в отдельных реестрах, теперь сотрудничают со всей организацией.
62. В 2027 году разрабатывается официальная программа мобильности, основанная на «Дорожной карте кадров» и направленная на создание структурированных путей для выполнения сложных заданий, межфункциональных проектов и прикомандирования.

**44%** менеджеров

считают межфункциональную мобильность предпочтительным способом повышения квалификации

**Показатель опережает формальное обучение, социальное обучение и смешанные подходы**

*Обзор кадров за 2025 год*

**18%**

**межфункциональных перемещений**

завершены в 2025 году

Перемещение между функциями развивает междисциплинарное мышление, которое не может повторить формальное обучение.

**Структурированная программа**

стартует в **2027** году.

## Дорожная карта кадров

### Знать, кто у вас есть

63. В 2025 году ВОИС провела свой первый структурированный обзор кадров — систематическую оценку людей, потенциала и потребностей в развитии в трех пилотных секторах. Впервые ВОИС провела структурированный межсекторный анализ своей кадровой базы: не просто спрашивая, заполнены ли должности, а спрашивая, есть ли нужные люди на нужных местах, кто готов к большему и где пробелы в развитии наиболее существенны. Цель заключалась в том, чтобы перейти от впечатлений отдельных руководителей о своих командах к общей для всей организации картине потенциала, готовности и риска преемственности, а также предоставить руководителям возможность вести более последовательные и обоснованные беседы о карьере и развитии.
64. Менеджеры из трех секторов собрались вместе, чтобы провести «лаборатории талантов» — структурированные беседы, а не заполнение анкет или расстановку «галочек». Внешние координаторы обеспечили последовательность и сбалансированность всех занятий, гарантируя, что оценки отражают общий стандарт, а не индивидуальный стиль руководителя. Из 167 сотрудников 98% приняли участие в опросе, что свидетельствует о том, что процесс был воспринят как значимый, а не бюрократический.
65. Было определено 20 функциональных ролей в различных секторах, и 48 человек были распределены по ним. Впервые ВОИС имеет четкое представление о том, где работают талантливые специалисты, где существуют пробелы в преемственности и где инвестиции в развитие принесут наибольшую отдачу. Полученные результаты уже определяют приоритеты обучения, планы набора персонала и решения по мобильности на 2026 год.

## Обзор кадров за 2025 год

### Что было сделано и что обнаружено

## ПРОЦЕСС

**3**

лаборатории талантов

**167**

сотрудников оценены

**98%**  
уровень участия

**20**

функциональных ролей определено

**48**

Сотрудников распределено по ролям

**6**

ознакомительных занятий (по 2 на сектор)

**10**

сессий по созданию потенциала



7 менеджеров



3 штатных сотрудника

**24**

1:1 коучинг-семинары для менеджеров

## ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

Опытное и социальное обучение было рекомендовано

**70%**

участников.

**79%**

опрошенных определили следующие ключевые компетенции, которые необходимо развивать



Видение общей картины



Развитие себя и других



Стремление к переменам и инновациям

## ВЫЯВЛЕНА ОСНОВНЫЕ ПРОБЕЛЫ В НАВЫКАХ

Пробелы в основном не технические — они связаны с перспективами, лидерством в различных областях и способностью ориентироваться в изменениях.



Свободное владение ИИ



Коммуникация



Деловые качества в области ИС



Установление отношений и партнерских связей



Лидерство и управление командой

## ГЛАВА 5

# Набор персонала

## и кадры мирового уровня

### Основные моменты

66. Способность ВОИС выполнять свой мандат — и поддерживать свою финансовую модель — в основном зависит от людей, которых она привлекает, отбирает и развивает. Правильный подбор персонала — это стратегическая необходимость. Правильно подобранные кадры обеспечивают качество услуг, на которые рассчитывают государства-члены и владельцы прав ИС. В 2025 году результаты набора персонала отражали как расширяющийся глобальный охват ВОИС, так и растущую проблему привлечения специалистов в критически важных и быстро развивающихся областях.
67. При наборе персонала ВОИС руководствуется двумя принципами, применяемыми в четком порядке приоритетности.

**1 Заслуги на первом месте.** Каждый процесс отбора осуществляется на основе высочайших стандартов эффективности, компетентности и честности. Это критерий, которым руководствуются при отборе лучших кандидатов на каждую роль.

**2 Далее идет широкий охват.** Окончательный отбор производится Генеральным директором из списка рекомендованных квалифицированных кандидатов с учетом географического представительства и гендерного баланса. Это обеспечивает приверженность ВОИС принципам многообразия.

68. Реализация обоих принципов одновременно требует инвестиций в информационно-просветительскую работу. Единственный надежный способ добиться как высоких результатов, так и разнообразия в наборе персонала — это обеспечить, чтобы нужные кадры знали о ВОИС и активно поощрялись к подаче заявок. Это означает выход за рамки пассивного размещения объявлений о вакансиях и активный поиск и привлечение квалифицированных специалистов во всех государствах — членах ВОИС. Сюда входят университеты, исследовательские институты, ведомства ИС и профессиональные сети. Когда набор кандидатов широк, разнообразен и технически силен с самого начала, заслуги и разнообразие естественным образом усиливают друг друга, а не тянут в противоположные стороны.

### Кадровый резерв

2025 год

заявок

**15 921** год 

внесены в «короткий список»

**823** 

прошли собеседование

**452** 

прошли отбор

**86** 

69. В 2025 году ВОИС объявила о 106 срочных и временных вакансиях для сотрудников категории специалистов и директоров (должности, подлежащие географическому распределению). К середине апреля 2026 года из 15 921 заявок было отобрано 86 кандидатов на замещение срочных и временных должностей.

## Проблема

70. Хотя растущие объемы заявлений отражают растущую известность ВОИС как работодателя по выбору, они не гарантируют наличия соответствующего квалифицированного контингента кандидатов. В условиях все более сложного глобального рынка квалифицированных кадров согласование профилей кандидатов со специализированными и междисциплинарными требованиями ВОИС остается серьезной проблемой.
71. Именно поэтому нам необходимы постоянные инвестиции в информационно-разъяснительную работу, коммуникацию и рекомендации для кандидатов, особенно в регионах с большим количеством заявок, но низким уровнем продвижения по службе. Хотя за три года объем заявок вырос на 15% и достиг 15 921 в 2025 году, за этим главным показателем скрывается критический дисбаланс. Спрос резко различался по функциям: на каждую должность в области ИТ в среднем претендовали 95 кандидатов, на должность в сфере управления — 140, в то время как на административные должности уровня С-2 претендовали до 725 человек на одну вакансию. Общий диапазон от 38 до 1 150 кандидатов на одну вакансию свидетельствует о том, что рост общего объема приходится на должности более низкой сложности, в то время как должности, наиболее важные для приоритетов ВОИС в области преобразований, связанных с цифровизацией и модернизацией услуг, по-прежнему труднее всего заполнить.

## Более представительный точки зрения географического распределения контингент кандидатов

72. Одним из наиболее обнадеживающих событий 2025 года является продолжающаяся диверсификация кадрового резерва Организации. Географический состав кандидатов становится все более сбалансированным: тремя крупнейшими источниками заявлений являются Африка (3 944), Азиатско-Тихоокеанский регион (3 764) и Западная Европа (3 555). Такое распределение свидетельствует о том, что возможности ВОИС охватывают действительно глобальную аудиторию. В 2025 году заявки поступили из всех географических регионов. Этот результат отражает постоянный прогресс Организации в сочетании отбора на основе заслуг с широким географическим охватом.
73. Модели продвижения по карьерной лестнице в разных регионах отражают различный уровень соответствия между профилем кандидата и требованиями к роли и продолжают служить основой для целенаправленной работы по информированию и привлечению.

Регион	Подано заявлений	Внесены в «короткий список»	Прошли собеседование	Рекомендованы	Отобраны	Коэффициент перехода
<b>Африка</b>	3 944	3,0%	43,7%	50,0%	14	53,8%
<b>Азиатско-Тихоокеанский регион</b>	3 764	8,5%	60,9%	45,1%	29	33,0%
<b>Восточная и Центральная Европа и Центральная Азия</b>	1 718	6,1%	59,6%	62,9%	11	28,2%
<i>Группа стран Центральной Азии, Кавказа и Восточной Европы (ГЦАКВЕ)</i>	649	7,1%	67,4%	83,9%	9	34,6%
<i>Группа государств Центральной Европы и Балтии (ГЦЕБ)</i>	1 069	5,4%	53,4%	41,9%	2	15,4%
<b>Латинская Америка и Карибский бассейн</b>	1 353	6,2%	56,0%	44,7%	9	42,9%
<b>Ближний Восток</b>	815	1,7%	21,4%	66,7%	2	100,0%
<b>Северная Америка</b>	772	4,1%	46,9%	53,3%	4	50,0%
<b>Западная Европа</b>	3 555	4,2%	52,0%	50,0%	17	43,6%
	<b>15 921</b>	<b>5,2%</b>	<b>54,9%</b>	<b>49,3%</b>	<b>86</b>	<b>38,6%</b>

## Региональные особенности

### Африка

74. В 2025 году Африка оставалась крупнейшим источником заявлений, и эта позиция неизменно сохранялась с 2022 года. Помимо объема, за четыре года регион продемонстрировал наиболее значительное улучшение коэффициента перехода, причем устойчивый рост наблюдался как при переходе от заявки к короткому списку, так и при переходе от собеседования к рекомендации. Африка также является единственным регионом, где переход из рекомендованных в отобранные кандидаты постоянно приближается к 50% или превышает их. В 2025 году было отобрано 14 кандидатов из 12 стран, что отражает глубину и географическую широту растущего кадрового резерва.

### Азиатско-Тихоокеанский регион

75. Азиатско-Тихоокеанский регион оставался одним из самых успешных, сочетая высокие объемы заявлений с высокими показателями продвижения на всех этапах набора кадров. Регион постоянно преобразует свой большой резерв кандидатов в значительную долю кандидатов, включенных в короткий список, прошедших собеседование и отобранных, причем коэффициент перехода находится на уровне или выше среднего по организации. В 2025 году это привело к большому числу окончательных отборов, отражающих высокое качество кандидатов и их растущее соответствие техническим и оперативным требованиям ВОИС.

## Восточная и Центральная Европа и Центральная Азия

76. Восточная и Центральная Европа и Центральная Азия оставались надежным и стабильным источником квалифицированных кандидатов, особенно на специализированные и технические должности. Число отобранных кандидатов выросло с 9 в 2022 году до 14 в 2024 году, а эффективность перехода на этапах составления короткого списка и собеседования продолжает повышаться. Эта позитивная тенденция привела регион к постепенному вхождению в диапазон представленности, что является значимым показателем прогресса за отчетный период. Несмотря на то, что отбор немного изменился и составил 11 человек в 2025 году, этот показатель в целом соответствует недавней динамике региона и отражает скорее обычные колебания, чем снижение качества кандидатов. Расширение базы заявителей за счет более широкого круга стран региона остается очевидной возможностью для дальнейшего закрепления достигнутого прогресса.

## Латинская Америка и Карибский бассейн

77. Латинская Америка и Карибский бассейн продемонстрировали заметную конкурентоспособность по отношению к объему поданных заявок. Кандидаты неизменно демонстрируют высокие результаты на последующих этапах процесса набора персонала, причем показатели конверсии от собеседования к рекомендации и от рекомендации к выбору выше среднего. Это свидетельствует о высоком качестве кандидатов и их полном соответствии квалификационным требованиям ВОИС. Регион имеет все шансы на расширение представленности по мере роста числа заявлений.

## Ближний Восток

78. Несмотря на сравнительно меньшую долю в общем количестве заявок, Ближний Восток продолжает предлагать сильных кандидатов на продвинутых этапах набора персонала. Коэффициент перехода на этапах собеседования и рекомендации сопоставим с регионами с большим числом кандидатов, что отражает тесное соответствие квалификации кандидата требованиям роли. Целенаправленная работа по увеличению количества заявлений дает возможность увеличить представленность региона.

## Северная Америка

79. Северная Америка неизменно производит высококонкурентных кандидатов, особенно на профессиональные и руководящие должности. Хотя объем заявлений остается умеренным по сравнению с другими регионами, показатели продвижения являются одними из самых высоких во всех регионах, а коэффициенты перехода от собеседования к рекомендации и от рекомендации к отбору отражают высокую степень соответствия требованиям к компетенциям. Регион остается ключевым источником специализированной экспертизы, входящей в окончательный резерв для отбора кандидатов.

## Западная Европа

80. Западная Европа сохранила свои позиции в качестве крупного, стабильного и стабильно высокоэффективного источника кандидатов на всех этапах набора персонала. Регион сочетает высокие объемы заявлений с высокими коэффициентами перехода, что обеспечивает стабильное представительство при окончательном отборе. Коэффициент продвижения от короткого списка до окончательного отбора оставался неизменно высоким в течение четырех лет, что отражает тесное соответствие между профилем кандидата и требованиями организации по широкому кругу функций, особенно в специализированных и руководящих должностях.

## Распределение по классам и планирование преемственности

81. Набор персонала в 2025 году на уровни от С-2 до С-4 составил 79% от 86 наборов. Эти классы имеют особое стратегическое значение, представляя собой основной канал для планирования преемственности, развития лидерства и обновления организации. На старших уровнях (С-5 и выше) набор был более целенаправленным и составил 10 позиций (11,5%). Однако объем на этом уровне может ввести в заблуждение. Данные показывают, что в некоторых случаях из 83 кандидатов на руководящие должности только 5 соответствовали требуемому профилю. Это указывает на структурную проблему: для высокоспециализированных и экспертных должностей компенсационный пакет ВОИС может быть недостаточно конкурентоспособным для привлечения квалифицированных кадров, в которых нуждается Организация.
82. Примечательной особенностью 2025 года стал баланс между внутренними и внешними кадрами. В условиях, когда для продвижения по службе на более высокие должности требуется участие в открытых конкурсных процессах, отбор внутренних кандидатов и сотрудников на временных контрактах для 45,3% всех назначений является значимым показателем качества и конкурентоспособности внутреннего кадрового резерва ВОИС. Внешние кандидаты заполнили 54,7% вакансий, в том числе 70% должностей уровня С-5 и выше, привнеся новые навыки и взгляды, что подчеркивает неизменную важность внешних кандидатов на руководящие и специализированные должности.

## Представленность женщин на руководящих должностях

83. В основе всего вышеперечисленного лежит неизменная приверженность Организации к расширению представительства женщин на руководящих должностях.
84. Из 86 кандидатов, отобранных в 2025 году, 43 были женщинами и 43 — мужчинами, что позволило добиться полного гендерного паритета при назначении.
85. Результаты набора на старшие руководящие должности (С-5 и Д-1) были обнадеживающими. Женщины составили 37,3% кандидатов и получили 5 из 10 назначений, что составляет 50% назначений и свидетельствует о том, что доля женщин в числе назначенных превышает их долю среди кандидатов. Этот положительный результат набора также способствовал увеличению доли женщин на уровне Д-1, которая выросла с 34,6% в 2024 году до 42,6% в 2025 году.

## Связь с государствами-членами

86. Глобально представленная рабочая сила является как преимуществом, так и предпосылкой для эффективного взаимодействия с государствами-членами. Как указано в Плане действий по повышению географического разнообразия (GDAP), расширение представительства требует постоянного участия как государств-членов, так и ВОИС при сохранении высочайших стандартов достоинств, профессионализма и эффективности.

87. В 2025 году ВОИС усилила взаимодействие с государствами-членами. Секретариат провел 6 многосторонних консультаций с координаторами групп и представителями государств-членов, 38 двусторонних страновых консультаций по проблемам национальных кадровых резервов и 3 брифинга ДУЛР на региональных совещаниях: Комитет по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС), руководители ведомств по авторскому праву в странах Латинской Америки и Карибского бассейна, а также в Арабском регионе. Кроме того, было обработано 30 официальных запросов на получение данных. Увеличение числа двусторонних консультаций (с 18 в 2024–2025 годах до 38 в 2025–2026 годах) отражает растущее признание государствами-членами важности взаимодействия по вопросам географического разнообразия.



### Направление работы 1

#### Развитие партнерских отношений с государствами-членами

Значительно выросло число двусторонних консультаций (с 18 до 38), в то время как многосторонние консультации, региональные брифинги и обмен данными оставались на высоком уровне. В перспективе, в соответствии с согласованными ключевыми показателями эффективности (КПЭ), ВОИС сместит акцент на отслеживание информационно-просветительской деятельности государств-членов (а не только взаимодействия с ВОИС) и определение базовых целей для инициатив по развитию кадров, осуществляемых под руководством государств-членов.



### Направление работы 2

#### Постоянный учет фактора географического разнообразия в ВОИС

В 2025 году основное внимание Организации было сосредоточено на стратегическом кадровом планировании, что стало первым важным событием для ВОИС. Это мероприятие позволило выявить важнейшие потребности в специалистах на предстоящий двухгодичный период и наладить структурированное взаимодействие с руководством по вопросам планов набора и недостаточной представленности в организации. Одним из главных результатов стало предоставление государствам-членам возможности обмениваться перспективными планами набора, что обеспечило большую прозрачность и создало основу для более целенаправленного развития кадрового потенциала на национальном уровне. В результате в этом году отслеживанию информационно-просветительской деятельности персонала уделялось ограниченное внимание. В дальнейшем ВОИС будет опираться на эту основу, увязывая результаты кадрового планирования с национальными кадровыми резервами в области ИС и внедряя систематическое отслеживание информационно-просветительской деятельности персонала.



### Направление работы 3

#### Ускорение процесса наращивания потенциала участвующих заинтересованных сторон

Все три пилотные страны — Ботсвана, Эстония и Парагвай — перешли от планирования к реализации, каждая из них опробовала подход ВОИС к созданию национальных кадровых резервов в области ИС при поддержке Академии ВОИС и других бизнес-подразделений. Методология была представлена государствам-членам в марте 2026 года. В дальнейшем ВОИС будет стремиться распространить этот подход на другие страны, при этом качество и последовательность останутся центральными элементами расширения.

## Перспективы

88. Способность ВОИС выполнять свой мандат и поддерживать свою финансовую модель зависит от ее способности привлекать, отбирать и развивать правильные кадры. GDAP находится в самом центре этих амбиций. Для государств-членов он представляет собой ощутимое обязательство по обеспечению того, чтобы глобальное сообщество ИС было отражено в кадровом составе Организации. Для ВОИС это механизм, с помощью которого мы формируем разнообразные, технически сильные резервы кандидатов, что позволяет заслугам и разнообразию усиливать друг друга, а не конкурировать между собой.
89. В конечном счете набор правильных кадров — это инвестиция в будущее Организации, которая обеспечивает качество и надежность услуг ВОИС, а вместе с этим и финансовую модель, лежащую в основе всей деятельности Организации. Поскольку глобальное сообщество профессиональных кадров в области ИС продолжает расти, появляется также возможность углубить эти каналы и обеспечить, чтобы лучшие мировые таланты, где бы они ни развивались, знали о ВОИС, активно участвовали в ее работе и были готовы внести свой вклад в выполнение миссии Организации.

