

КОМПЛЕКСНАЯ ПОВСЕМИЕСТНАЯ ОЦЕНКА ЛЮДСКИХ И ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ВОИС

Заключительный отчет

27 июня 2007 г.

Настоящий отчет был подготовлен в соответствии с объемом работ, а также требованиями и условиями, оговоренными в предложении компании PricewaterhouseCoopers (PwC), которое было представлено ВОИС и датировано 20 сентября 2006 г., а также согласно контракту, подписанному между ВОИС и компанией PwC 6 декабря 2006 г. Результаты работы PwC не являются аудитом, проводимым в соответствии с общепринятыми стандартами аудита, или анализом мер внутреннего контроля, или оказанием других услуг по аттестации, проводимым в соответствии со стандартами, установленными Советом по международным стандартам отчетности или иными признанными органами учета и аудита. Соответственно, компания PwC не выражает какого-либо мнения или иных форм заверения относительно характера финансовых отчетностей или внутренних мер контроля, используемых в ВОИС.

Все отчеты, продукты и иные целевые показатели, подготовленные компанией PwC, представлены исключительно для использования ВОИС и для целей, оговоренных в предложениях PwC, а также в контракте между ВОИС и PwC, упомянутых выше. Указанные целевые показатели не должны использоваться для иных целей, кроме оговоренных, и не должны передаваться или быть доступными третьим лицам, не должны публиковаться, подвергаться изменениям или модификации без предварительного письменного согласия компании PwC. Несмотря на любое согласие, которое может быть предоставлено PwC, компания PwC не будет нести ответственности за любые убытки или ущерб, возникшие вследствие использования или ссылки на целевые показатели отчета для иных целей, кроме оговоренных, или вследствие их использования любой иной третьей стороной, или вследствие вышеупомянутой публикации, изменения или модификации текста.

Содержание

| | |
|---|-----------|
| 1. Введение | 5 |
| <i>Цели обследования</i> | 5 |
| <i>Подход и методология</i> | 5 |
| <i>Ограничения данного анализа</i> | 7 |
| <i>Выражение благодарности</i> | 7 |
| 2. Резюме отчета | 8 |
| <i>Общее положение ВОИС</i> | 8 |
| <i>Обеспеченность ВОИС людскими ресурсами</i> | 9 |
| <i>Эффективность работы ВОИС</i> | 11 |
| <i>Потребности</i> | 13 |
| <i>Интеграция структурных усовершенствований</i> | 16 |
| <i>Необходимые ключевые решения</i> | 22 |
| 3. Общее положение ВОИС | 24 |
| <i>Основная миссия и стратегия</i> | 24 |
| <i>Программы</i> | 24 |
| <i>Организационные меры</i> | 25 |
| <i>Общая система ООН – Требования и условия приема на работу</i> | 27 |
| 4. Анализ с точки зрения обеспеченности ресурсами | 28 |
| <i>Ресурсное обеспечение ВОИС</i> | 28 |
| <i>Процедуры работы с кадрами</i> | 41 |
| <i>Стратегия ВОИС в области людских ресурсов</i> | 44 |
| <i>Эффективность работы</i> | 47 |
| <i>Должностные инструкции</i> | 50 |
| <i>Положительная практика</i> | 52 |
| <i>Кластеры работ</i> | 52 |
| 5. Анализ с точки зрения потребности | 57 |
| <i>Введение</i> | 57 |
| <i>Наш анализ</i> | 57 |
| <i>Растущий спрос</i> | 58 |
| <i>Повышение эффективности</i> | 58 |
| <i>Анализ возможных сценариев</i> | 60 |
| <i>Ограничения на изменения</i> | 63 |
| 6. Требования к ресурсам в будущем – аргумент в пользу изменений | 65 |
| <i>Введение</i> | 65 |
| <i>Организационные усовершенствования – анализ</i> | 65 |
| <i>Условия успеха</i> | 66 |
| <i>Программа организационных усовершенствований</i> | 67 |
| <i>Руководство и управление</i> | 67 |
| <i>Управление людскими ресурсами</i> | 69 |
| <i>Организация, процедуры и системы</i> | 70 |
| <i>Требуемые меры</i> | 71 |
| <i>Управление рисками</i> | 72 |
| <i>Основные статьи расходов</i> | 75 |

Приложение 1

Резюме рекомендаций

Приложение 2

Анализ потребностей для выполнения Программ

Приложение 3

Ориентировочные данные для анализа ресурсного обеспечения

Приложение 4

Схемы процедур делопроизводства и описания

1. Введение

1. Настоящий окончательный Отчет содержит выводы и рекомендации, вытекающие из оценки людских и финансовых ресурсов ВОИС на основе комплексного обследования рабочих мест. В этом разделе окончательного Отчета мы

- представляем цели обследования;
- описываем наш подход и методологию, а также
- выражаем нашу благодарность за поддержку, которую мы получили во время проведения обследования.

Цели обследования

2. ВОИС сформулировала в своем Запросе на подачу предложений (ЗПП), что данный проект направлен *«на оказание помощи Организации в обеспечении лучшего соответствия ее людских ресурсов стратегическим целям Организации, на получение идей и данных для разработки стратегии управления людскими ресурсами и оказание помощи ВОИС в продолжении эффективного выполнения своего мандата, с возможностью оперативного реагирования на внешние изменения».*

3. **В ЗПП выделены три специфические цели, описываемые ниже:**

- Оценка ресурсов и рабочей нагрузки** – Требованием в этом отношении было выявление того, соответствуют ли имеющиеся людские ресурсы ВОИС существующей рабочей нагрузке и уровню оказания услуг, необходимых для эффективного выполнения утвержденных программ. ВОИС является организацией, которая оказывает технические и зачастую деликатные в правовом отношении услуги для смешанного круга клиентов.
- Рекомендации по обеспечению соответствия структуры и стратегических целей** – Стратегия ВОИС определяется глобальной ситуацией в области интеллектуальной собственности и ожиданиями государств-членов. Детальные требования к структуре и обеспечению соответствия относятся к:
 - перераспределению ресурсов для учета изменений или новых потребностей;
 - более широкой реструктуризации с целью повышения степени соответствия выбранной стратегии, а также к более тщательному выявлению и использованию ресурсов для реализации ключевых стратегических направлений;
 - организационным усовершенствованиям с учетом выбранного стиля работы, возможно с более сглаженными структурами или менее формальными способами работы над проектами;
 - реагированию на изменяющиеся возможности/потребности в ресурсах; и
 - определению структуры, которая должна обеспечивать поддержку существующих и проектируемых потребностей ВОИС.
- Возможности для улучшения** – Обследование предоставляет полный и детальный анализ людских ресурсов ВОИС, который, как ожидается, позволит дать импульс для последующего рассмотрения возможностей дальнейших улучшений, которые обеспечат достижение стратегических целей ВОИС.

Подход и методология

4. При проведении обследования мы следовали подходу, основанному на исследовании трех тесно связанных рабочих схем, касающихся:

- Потребностей
- Обеспечения
- Управления программами.

5. Этапы в основных рабочих схемах, касающихся определения потребностей и обеспечения ресурсов, приводимые в сводной модели ниже, представляют:

- Мобилизацию усилий по проекту (организация и планирование)
- Изучение и сбор фактов по текущей ситуации и планированию
- Оценка существующих мероприятий
- Оценка диапазона возможных усовершенствований в будущем – вариант внесения изменений
- Разработка рекомендаций – с представлением бизнес-плана
- Окончательный отчет

СТРУКТУРА ПРОЕКТА



6. Наш подход к исследованию включал:

- Структурированные интервью с более чем 90 руководителями и административными работниками ВОИС;
- Контакты с представительными группами персонала, что дало возможность еще для 250 сотрудников ВОИС принять участие в процессе оценки;
- Анализ политики ВОИС в области людских ресурсов, процедур и принятой практики;
- Анализ других оговоренных процедур с преимущественным упором на рабочую загрузку, а также требований к людским ресурсам;
- Регулярные встречи с Комитетом внутреннего управления проектом (КУВП);
- Встречи с представителями Совета персонала ВОИС;
- Встречи с Комитетом ВОИС по аудиту;
- Присутствие на совещаниях персонала ВОИС.

7. Наши выводы и рекомендации принимали во внимание соответствующую практику ООН и соответствующие сопоставительные данные и иные необходимые показатели.

Ограничения данного анализа

8. Как было подтверждено с самого начала данного проекта, при проведении первоначальных встреч с персоналом ВОИС и КВУП, данный анализ не является ни оценкой, ни исследованием роли какой-либо личности в ВОИС, его обязанностей и работы, и поэтому не следует ожидать, что он будет касаться конкретных жалоб, критики или обвинений.

Выражение благодарности

9. Мы хотели бы выразить нашу благодарность за взаимодействие и сотрудничество, обеспеченное благодаря участию вышеуказанных органов ВОИС в ходе реализации этого проекта.

2. Резюме отчета

10. Всестороннее комплексное обследование рабочих мест персонала ВОИС было призвано «помочь Организации в достижении лучшего соответствия людских ресурсов стратегическим целям Организации, обеспечить вклад в развитие стратегии управления людскими ресурсами и оказать помощь ВОИС в продолжении эффективного осуществления своего мандата, при этом оперативно реагируя на изменения, происходящие в ее окружении».

11. Исследование не преследовало цель включить оценку или исследование вопросов рабочей нагрузки и выполняемых функций на уровне индивидуальных постов, но должно было обеспечить:

- Оценку ресурсов и рабочей нагрузки в целом;
- Рекомендации по структуре и стратегическому соответствию и в особенности
- Рекомендации относительно возможности структурных усовершенствований с целью поддержки стратегических целей ВОИС.

12. Компания PricewaterhouseCoopers (PwC) была нанята для проведения этого обследования, и наша исследовательская команда приступила к работе в декабре 2006 г. Этот окончательный отчет отражает наши общие выводы и рекомендации, которые были обсуждены и проанализированы с представителями ВОИС на соответствующих этапах обследования.

13. Мы используем данное краткое резюме, чтобы представить ключевые выводы и рекомендации. Детальные выводы и свидетельства, подтверждающие разработку рекомендаций, приведены в основной части Окончательного отчета. Другие подтверждающие данные представлены в Приложениях. Резюме окончательных рекомендаций содержится также в Приложении 1.

Общее положение ВОИС

14. Стратегическое видение ВОИС общей ситуации исходит из того, что интеллектуальная собственность (ИС) является важной составной частью экономического, социального и культурного развития стран. Это формирует основную миссию ВОИС по содействию эффективному использованию и охране ИС во всем мире.

15. Стратегические цели были определены в Среднесрочном четырехлетнем плане и уточняются в двухлетней Программе и бюджете Организации. Стратегическими целями, исходя из Программы и Бюджета на 2006-2007 гг., являются:

- Содействие развитию культуры ИС
- Интеграция ИС в политику и программы национального развития стран;
- Последовательное развитие международного права в области ИС;
- Предоставление качественных услуг в рамках глобальных систем охраны ИС; а также
- Повышение эффективности процедур управления и административного обеспечения в рамках ВОИС.

16. Услуги ВОИС в настоящее время планируются и оказываются, исходя из стратегических целей путем осуществления 31 Программы. Имеются значительные колебания в объемах каждой из программ (исходя из числа сотрудников). В целом по состоянию на январь 2007 г. численность персонала ВОИС составляла 1 249 человек. Применительно к программам:

- Почти 50% персонала занято выполнением двух программ:
 - Программа 16: Администрация системы РСТ с участием персонала в 451,5 условных единиц на полной ставке (ЕПС), что представляет 37,5 % от общего числа сотрудников ВОИС; и

- Программа 18, касающаяся Мадридской, Гаагской и Лиссабонской регистрационных систем, в которых занято 138,6 ЕПС персонала, что составляет 11,5 % от общего числа сотрудников ВОИС.
- Имеется 12 программ, в каждой из которых занято по 10 и менее сотрудников.

17. Показатели Общей численности персонала слегка уменьшались в течение последних 5 лет – с 1 307 в 2002 г. и 1 353 в 2003 г. до 1249 по состоянию на январь 2007 г. При этом число сотрудников, работающих по краткосрочным контрактам уменьшалось, начиная с 2002 г., составив 359 человек в 2006 г. Численность персонала ВОИС в 1 249 человека в пересчете на ЕПС составляет 1204,8 условных единиц.

18. Важно отметить, что потребность растет в областях, имеющих особое потенциальное влияние на ресурсы. Например, в части Программы 16 (Администрация системы РСТ) в течение нескольких лет имел место средний ежегодный прирост потребности в 6%. Возрастающая рабочая нагрузка находила смешанное административное решение, включая пересмотр процедур делопроизводства и использование новой технологии; частичное привлечение внешней рабочей силы, а также перемещение отдельных сотрудников.

19. Будучи одним из специализированных учреждений ООН, ВОИС связана правилами и положениями, а также рекомендациями Общей системы ООН в части людских ресурсов (ЛР). Политика ВОИС в области ЛР и соответствующие процедуры созвучны и основаны на общей системе ООН, вариации по применению отражены в Положениях и правилах о персонале с дальнейшей детализацией применения в Ведомственных инструкциях.

Обеспеченность ВОИС людскими ресурсами

20. С учетом нашего опыта ВОИС является уникальной организацией, которая имеет очень низкий уровень **сменяемости кадров**, составивший лишь 2,6 % в 2006 г., по сравнению с аналогичным показателем от 7,5 % до 10 % в госсекторе Швейцарии. Из 23 человек, покинувших Организацию, только 4 человека ушли в отставку, 18 человек ушли на пенсию и один был переведен в другую организацию. Как следствие этого, **срок пребывания** персонала в ВОИС является большим: в среднем средний срок службы для всего персонала ВОИС составляет 10 лет. Даже персонал, занятый по краткосрочным контрактам, имеет тенденцию оставаться в ВОИС на относительно длительные периоды, в среднем на пять лет, причем некоторые лица на краткосрочных контрактах продолжают работать в ВОИС в течение 10 и более лет.

21. ВОИС может столкнуться со следующими проблемами, связанными с низкой сменяемостью кадров и длительным пребыванием рабочей силы на службе:

- Низкая сменяемость кадров:
 - может привести к ситуации, когда компетенция персонала ВОИС больше не будет соответствовать или не будет на должном уровне для того, чтобы обеспечить уровень и стандарты требуемой эффективности работы; а также
 - уменьшает возможность набора персонала извне, обладающего новыми функциональными возможностями и опытом различных подходов в работе.
- Длительное пребывание на службе:
 - Поднимает расходы на содержание персонала, поскольку сотрудники прогрессируют благодаря продвижению по шкале зарплат, часто не компенсируя это ростом личной компетенции и эффективности;
 - Может привести к появлению дополнительных прав у персонала;
 - Может усиливать переживания персонала и крушение их планов на возможное продвижение по службе и переаттестацию рабочего места, особенно с учетом того, каким образом действует существующая система управления и оценки эффективности работы персонала, которая почти не позволяет проводить никакой дифференциации формально регистрируемых уровней эффективности работы и при которой все выборочные оценки эффективности работы в течение года показывают одинаковый уровень

эффективности с самой высокой оценкой, какая только возможна. Этому просто трудно поверить, и такая ситуация жестко ограничивает или даже устраняет возможность эффективного рассмотрения случаев откровенно низкой эффективности работы или наоборот случаев выдающейся эффективности.

22. Важно также отметить, что ни один работник в штате ВОИС не был уволен, по крайней мере, начиная с 2002 г. Наши интервью свидетельствуют, что это не потому, что в ВОИС **не было случаев нарушений в работе или дисциплине**, скорее всего это свидетельство того, что существующая система (включая Общую систему ООН) смягчает принятие дисциплинарных мер. Это, по нашему мнению, является фундаментальной слабостью и нуждается в справедливом и постоянном внимании к этой проблеме в рамках всей организации, если есть стремление решить задачу повышения эффективности работы в ВОИС.

23. Наш анализ был также направлен на изучение случаев отсутствия или недостаточного наличия необходимых **профессионалов или компетентных специалистов**, при этом мы рассматривали этот вопрос в рамках нашей программы структурированных интервью с руководящими сотрудниками или работы с представительными группами, отражающими более широкое сообщество персонала. Мы выявили пять широких групп специализаций, которые ВОИС должна иметь в виду в качестве первоочередных. Они относятся к:

- Навыкам управления, в особенности управления людьми;
- Информационным технологиям;
- Языкам;
- Специализации в области ИС и
- Офисному делопроизводству (менеджменту).

Имеется необходимость в особой специализации и по другим программам.

24. Наши выводы и рекомендации детально отражены в основной части этого Отчета, но здесь мы **обращаем особое внимание на слабые стороны в подготовке управленческого персонала и укомплектованности компетентными специалистами**, поскольку это имеет основные последствия для более широких вопросов, связанных с эффективностью работы ВОИС в настоящее время и может быть основным препятствием к успеху для осуществления любой будущей организационной программы для ВОИС.

25. Быстрое расширение ВОИС в течение 90-х гг., а также в 2001 и 2002 гг. привело к появлению большого числа новых «управленцев», имеющих зачастую лишь ограниченный опыт исполнения функций, которые им в настоящее время поручены. Непосредственное внимание уделялось оказанию услуг ВОИС внешним участникам сотрудничества, однако параллельно не проводилась никакая структурированная программа по развитию менеджмента.

26. Слабость в отношении управления эффективностью работ и системы оценки означает, что отсутствует возможность количественного представления масштаба и характера существующей необеспеченности компетентными работниками, однако данные, полученные на основе наших интервью и обследования представительных групп и подкрепленные анализом процедур делопроизводства, а также имеющие место тенденции исключительно высокого уровня отсутствия на рабочем месте, свидетельствуют о том, что сложившееся положение представляет серьезную проблему. Наше мнение подтверждается тем значением, которое придается развитию менеджмента в рамках недавней Стратегии по развитию кадровой политики, предложенной Отделом управления людскими ресурсами (ОУЛР).

27. В этом резюме мы ранее упоминали, что в настоящее время в ВОИС занято 359 сотрудников **на основе краткосрочных контрактов, включая консультантов**. Мы взяли интервью почти у 100 руководящих и административных работников в ВОИС и проанализировали более 500 имеющихся описаний служебных обязанностей, и не смогли обнаружить существенной разницы между функциями и обязанностями персонала, работающего в штате и на основе краткосрочных контрактов. Обычные аргументы в пользу краткосрочных контрактов состоят в том, что людей принимают для выполнения проектов,

ограниченных по времени и требующих особой специализации. Однако действительность такова, что годовые краткосрочные контракты заканчиваются, и новые краткосрочные контракты заключаются с лицами, выполняющими ту же самую работу, что их коллеги, работающие в штате или на постоянных контрактах. Более 100 человек, имеющих краткосрочные контракты, работают на ВОИС более 7 лет.

28. Мы полагаем, что в отношении многих существующих позиций на основе краткосрочных контрактов существуют веские основания для их включения в регулярный штат. Однако мы не можем поддержать общий план по «рационализации» перевода всего персонала, находящегося на краткосрочных контрактах, на штатные посты, поскольку:

- Отсутствуют данные, свидетельствующие о постоянном и тщательном анализе эффективности работы персонала на краткосрочных или подобных контрактах с тем, чтобы определить, заслуживает ли этот персонал предложения о переходе на регулярный контракт.
- Планы по совершенствованию и автоматизации процедур делопроизводства, а также по возможному расширению объема работ, передаваемых сторонним исполнителям, позволят сократить потребность ВОИС в персонале на основе краткосрочных контрактов, особенно тех, кто работает на постах Общей категории.

29. Мы проанализировали **случаи отсутствия персонала на работе** в качестве показателя наличия рабочей силы. Исходя только из данных, зафиксированных как «отсутствие по болезни при наличии бюллетеня или без него» среднее число дней отсутствия для персонала ВОИС составило 12.5. В целом это составляет потерю для ВОИС свыше 15 000 дней, что равно 75 единиц персонала. Исходя из нашего опыта, это необычайно высокий уровень отсутствия на работе.

30. Определенный уровень отсутствия по болезни является неизбежным в любой организации, но средний показатель отсутствия 12,5 дней для ВОИС более чем в два раза превышает аналогичный показатель по Швейцарии, равный 5 дням. Поэтому этот существенно превышающий уровень отсутствия по болезни для ВОИС должен стать предметом озабоченности и внимания в будущем.

31. В наших рекомендациях мы выявили ряд областей, в которых необходимо принять меры по улучшению административной и кадровой работы в рамках ВОИС.

Эффективность работы ВОИС

32. В этом разделе мы суммируем наши комментарии и выводы относительно:

- Стратегических целей ВОИС
- Организационной культуры
- Процедур работы с кадрами
- Стратегии работы с кадрами

33. **Стратегические цели** ВОИС представлены в Программе и бюджете ВОИС на сайте ВОИС, а также в других документах. Стратегические цели хорошо понимаются и позитивно отстаиваются старшим руководящим персоналом, хотя другие члены персонала, как нам кажется, в меньшей степени знакомы с этими целями.

34. Существует четкая связь между стратегическими целями ВОИС и рядом программ, обеспечивающих возможность связать цели с ясно выраженными показателями и требуемыми уровнями обслуживания. Было бы желательно иметь возможность трансформации данных стратегических целей в конкретные и поддающиеся количественной оценке задачи и показатели эффективности для всех программ и целей, согласованных в этих программах с тем, чтобы перевести их далее на уровень организационных подразделений и конкретных работников, что было основой для организации работ, ориентированных на эффективность. Это содействовало бы соотнесению необходимых ресурсов с планами и потребностями, а

также дало возможность менеджерам и руководящим работникам сосредоточиться на эффективности работы персонала и ее повышении.

35. Однако, исходя из нашего опыта и выводов из данного отчета, мы можем охарактеризовать существующую культуру ВОИС в отношении организационных мер или, иначе говоря, **организационную культуру** ВОИС как культуру, ориентированную не на эффективность, а скорее на:

- *Права на льготы и пособия* – это находит выражение в постоянно высоком уровне отсутствий по болезни; в примерах, когда сотрудники просят о продвижении по службе и реклассификации уровня поста на основании длительности своей службы на данном посту, а не своих заслуг или своих возросших обязанностей; имеются основания подозревать случаи злоупотребления гибким графиком работы и иными положениями ухода с работы; а также то обстоятельство, что стало нормой, когда сотрудники ожидают при ежегодном анализе эффективности их работы получение высшей оценки.
- *Отсутствие гордости за ВОИС как работодателя.* Поднимаемые вопросы касались следующего: руководящие работники обычно рассматриваются как некомпетентные; очевидно терпимое отношение к злоупотреблениям системы ВОИС другими сотрудниками; озабоченность в отношении несправедливой дискриминации за «откровенные высказывания» и несправедливых методов работы с кадрами. Мы всегда были готовы к тому, что во время нашего обследования будут определены излияния чувств, однако отмеченное отсутствие гордости за организацию было постоянной темой для всех представительных групп в ВОИС, а также подкреплялось высказываниями руководителей и ответственных работников.
- *Планы/разговоры, а не конкретные действия.* Большинство из слабых мест, которые мы привели с целью принятия мер, были уже выявлены в рамках ВОИС. Имеется ряд программ или инициатив, которые либо находятся на стадии разработки, либо ждут своего одобрения для их реализации. Но многие инициативы в течение многих месяцев находятся в работе и так до сих пор не были надлежащим образом или полностью реализованы.
- *Проявление реальности:* одним из позитивных аспектов существующей организационной культуры в Организации было **приятие необходимости перемен**. Например, обычным замечанием в среде представительных целевых групп было то, что плохие исполнители, а особенно те, которые злоупотребляют местной системой организации, должны привлекаться к дисциплинарным мерам. Было также общее признание необходимости в осуществлении объективной и справедливой дифференциации в оценках руководством эффективности работы.

36. Мы решительно поддерживаем мнение, высказанное Отделом ВОИС по управлению людскими ресурсами (ОУЛР), что существенным моментом является поощрение и развитие культуры управления, ориентированной на достижение эффективности работы в рамках ВОИС. До тех пор, пока не будет значительного и позитивного сдвига в этом направлении, нам придется сталкиваться с тем, что ключевые фигуры могут покинуть организацию и станет все сложнее находить для них эквивалентную замену; отдельные сотрудники персонала будут добиваться продвижения и реклассификации своего поста, отнимая время у руководителей и возможно увеличивая затраты на оплату труда; уровень отсутствий на рабочем месте (неважно по какой причине) будет возрастать. ВОИС будет все сложнее обеспечивать рациональные и эффективные услуги, и она не сможет оперативно реагировать на изменения в части удовлетворения запросов и соблюдения их приоритетности.

37. Мы проанализировали ряд процедур работы с кадрами и рассмотрели организационные мероприятия и ресурсное обеспечение в отношении ОУЛР. Резюмируя, можно сделать следующие выводы:

- Применяемые процедуры работы с кадрами являются детальными и четкими, однако они длительные и трудоемкие. Часто они основаны на использовании бумажных методов и требуют длительной цепочки согласований и одобрений. Мы поддерживаем стремление ОУЛР разработать более технологичные процедуры и рекомендовать, чтобы больше полномочий было бы делегировано руководителю кадрового подразделения.
- Деятельность ОУЛР по существу является многооперационной рутинной и зачастую административной по своему характеру. Имеются значительные возможности по изменению способа работы ОУЛР. Это означает проведение организационных изменений, чистое сокращение численности ОУЛР до установленных норм, а также набор людей, имеющих новые, в большей степени стратегические функциональные возможности.

38. ОУЛР подготовил и осуществил консультирование при выработке Стратегии ВОИС в области людских ресурсов. В проекте документа:

- Анализируются модели приема на работу в ВОИС, причем отмечается, что в настоящее время ВОИС вступила в фазу консолидации, когда основной упор делается на качественное, нежели количественное ресурсное обеспечение;
- Подчеркивается основная задача, основные сферы усилий, а также ключевые и обеспечивающие элементы предлагаемой стратегии в области людских ресурсов на пятилетний период с 2007 по 2011 гг.

39. Особое внимание в Стратегии обращается на следующие ключевые элементы:

- Направленный карьерный рост и подготовка кадров;
- Интегрированное управление эффективностью работы;
- Обеспечение оптимального соответствия кадров со стратегическими целями ВОИС;
- Гибкие контрактные положения;
- Стимулирование и создание благоприятных условий труда.

40. Мы поддерживаем широкую направленность кадровой стратегии и рекомендовали бы более раннее ее рассмотрение и принятие в рамках ВОИС.

Потребности

41. Будущая Повестка дня ВОИС в области развития, без сомнения, приведет к дополнительному объему работ для Организации; правда, еще предстоит определить и количественно оценить все инициативы, которые необходимо предпринять. Поэтому потребности, связанные с реализацией Повестки дня ВОИС в области развития не оценивались, да и не могут быть оценены в рамках данного обследования.

42. Потребность в текущих услугах ВОИС продолжает возрастать и это предъявляет возрастающие требования к имеющимся руководящим работникам, а также другим сотрудникам. Однако мы видим значительные **возможности для повышения эффективности, устранения недостатков, а также либо сокращения персонала в целом, либо освобождения людских ресурсов для удовлетворения новых потребностей.** Указанные возможности детально описаны для каждой Программы в Приложении 2 к настоящему отчету.

43. Принятие и осуществление этих возможностей потребует:

- Упрощения и автоматизации работы – с большей степенью передачи полномочий и меньшей степенью использования бумажных систем;
- Внедрения поддерживающих информационных технологий (включая предложенную систему планирования организационных ресурсов – ПОР);
- Повышения активности и эффективности работы менеджеров в отношении работы своих подчиненных;
- Замена недорабатывающего персонала;

- Рассмотрение бизнес-плана в отношении полной или частичной передачи отдельных функций внешним исполнителям.

44. Мы проанализировали и пришли к выводу, что потенциальная экономия численности персонала в сопоставлении с текущей нагрузкой и численностью составит в целом 200 постов. Ниже приводятся общие рекомендации относительно того, где мы рассчитываем получить подобную экономию:

- Перестройка процедур и организационная реструктуризация в сочетании с реализацией системы ПОР даст экономию в *48-50 постов*;
- Повышение эффективности благодаря использованию других технологических возможностей, например, в рамках РСТ, ОУЛР и оказания услуг по переводу – *40-55 постов*;
- Улучшение управления эффективностью работ, в особенности, решение вопросов высокого уровня отсутствия на работе по болезни или другим причинам, а также низкая производительность. Имеется положительный опыт потенциального повышения эффективности труда от 10 до 15%. И эта рекомендуемая цифра, как нам кажется, нашла поддержку при обсуждении с руководящим составом, при условии, что они получают возможность избавиться от постоянных неэффективно работающих сотрудников и заменить их на более компетентных и преданных делу. С учетом ограниченного объема Программ:
 - повышение эффективности должно быть порядка *80 постов*;
 - снижение отсутствия по болезни может привести к экономии, эквивалентной *20 поста*м.

45. При условии разработки детальных бизнес-планов мы оцениваем, что потенциально возможно передать работу, соответствующую еще *80-100 поста*м, внешним исполнителям. *Возможности передачи работы внешним исполнителям можно предполагать в следующих областях:*

- Печать и выпуск публикаций, управление документооборотом, архивация, посыльные и водители;
- Техобслуживание помещений;
- Информационные технологии
- Всемирная Академия ВОИС;
- Частичная передача работ внешним исполнителям, например, при превышении запланированного объема работ или возникновении пиковых нагрузок в области переводов или подбора специалистов.

46. Важно отметить два обстоятельства в отношении эффективности, связанной с численностью персонала. Во-первых, многие потенциальные возможности повышения эффективности основываются на организационных усовершенствованиях в рамках всей ВОИС, в частности, на экономии за счет подразделений, связанных с выполнением специальных программ или организацией их проведения. Во-вторых, эффективность, особенно та, что связана с требованиями сокращения численности персонала, может быть достигнута лишь в течение определенного времени, в большинстве случаев через 3-5 лет.

47. В качестве возможного примера потенциальной экономии мы суммировали долгосрочный эффект для трех Программ в приводимой ниже таблице (детали см. в Приложении 2 «Анализ потребностей по программам»):

| Программа | Сокращение числа отсутствий по болезни | Другие улучшения эффективности | Улучшения, связанные с системой ПОР | В целом после 5 лет |
|---|--|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| 16- Администрация РСТ | 9 | 7 | | 16 |
| 30 – Поездки и закупки | | 2,8 | 3 | 5,8 |
| 18 – Мадридская, Гагская и Лиссабонская регистрационные системы | 1,5 | 38,2 | | 39,7 |

Интеграция структурных усовершенствований

48. ВОИС вполне может и дальше функционировать, не внося существенных изменений в существующие организационные положения, процедуры и системы, а также в стиль работы, исходя из подхода «ведение дел как обычно». Любое существенное изменение открывает новые возможности, но также связано с проблемами и рисками. Поэтому подход «ведение дел как обычно» заслуживает внимания, но требует обычно сопоставления с другими вариантами. Однако имеется все больше признаков того, что для ВОИС наступило время рассмотреть структурные и далеко идущие изменения, как это указывается в последующих пунктах и в самом тексте Отчета. Мы не думаем, что вариант «ведение дел как обычно» по-прежнему эффективен для ВОИС.

49. Важные предлагаемые меры по достижению эффективности, представленные выше, в Резюме, а также другие конкретные рекомендуемые усовершенствования не могут быть достигнуты без **хорошо структурированной, хорошо проводимой и правильно интегрированной программы организационных усовершенствований**. Наша программа интервьюирования и обратная связь в общении с представительными группами персонала показали, что руководящие работники и персонал ВОИС готовы к проведению существенных изменений, а ряд из них усматривают в решении ВОИС провести данное обследование ясный и желательный сигнал того, что существенные перемены уже стоят в повестке дня ВОИС. Поэтому наши предположения в отношении потребностей в численности персонала ВОИС основываются на предположении, что ВОИС будет осуществлять программу организационных усовершенствований, как это описано в настоящем Отчете.

50. ВОИС является сложной, но относительно небольшой организацией. С учетом того, что 50% персонала занято в осуществлении 2 программ, ВОИС имеет возможность функционировать устойчиво в качестве работодателя и оперативно реагировать на изменения внешних и внутренних потребностей. **Проблемы, связанные с реализацией** данного предложения, возникают в силу разных причин, в частности:

- Генеральный директор попытался перевести ВОИС с ранее сложившегося централизованного подхода в осуществлении организационных мероприятий на использование локальной отчетности, но руководители на различных уровнях в ВОИС не всегда сумели воспользоваться предоставленными возможностями и оценить новый стиль отчетности.
- Большинство из используемых процедур, особенно внутренних, являются длительными, медленными и трудоемкими.
- До сих пор отсутствовали какие-либо структурированные инвестиции, направленные на повышение квалификации и оценку руководителей с тем, чтобы они играли более полноценную и компетентную роль в управлении службами и кадрами.
- Число программ и наблюдаемые трения, (но не совсем очевидные), между работами коммерческого характера и работами по программам развития возможно сглаживались на фоне восприятия ВОИС как единой организации.
- Руководство по организации эффективной работы не всегда было направлено на оценку и поощрение эффективности каждого сотрудника ВОИС.
- ВОИС рассматривается многими как уютное и в целом безопасное место для работы.

51. Наш опыт осуществления решающих перемен, подкрепленный данными реализации недавних программ в рамках ООН (например, в рамках ПРООН, БАПОР), а также патентных ведомств (например, в Великобритании) подтверждает, что для обеспечения успеха при осуществлении программы организационных усовершенствований, касающихся ВОИС:

- Необходимо планировать и осуществлять ее руководство в рамках комплексной программы;
- Ее реализация займет от трех до пяти лет для осуществления всех названных целей;

- Ее осуществление должно основываться на полной поддержке и постоянном внимании со стороны руководства ВОИС;
- Потребуется поддержка со стороны государств-членов, включая финансовую поддержку в отношении ключевых инициатив;
- Необходимо признание того, что будет неизбежен определенный уровень перестановки и плановой избыточности кадров с тем, чтобы все людские ресурсы ВОИС достигли требуемый уровень компетентности, функциональных возможностей и приверженности делу.

52. Резюме Плана интегрированных организационных усовершенствований приводится ниже с указанием примерных временных характеристик, сопровождаемых таблицей, содержащей необходимые рекомендуемые действия с отсылками к параграфам в основном отчете, в которых приводится обоснование рекомендаций:

Программная деятельность

| Стадия | Мероприятие | Q4 07 | Q1 08 | Q2 08 | Q3 08 | Q4 08 | Q1 09 | Q2 09 | Q3 09 | Q4 09 | Q1 10 | Q2 10 | Q3 10 | Q4 10 | Q1 11 | Q2 11 | Q3 11 | Q4 11 |
|-------------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Руководство и управление | 1.1 Оценка эффективности управления | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | 1.2. Программа совершенствования управления | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Управление ЛР | 2.1. Совершенствование системы управления эффективностью работы | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | 2.2 Процедуры подготовки кадров и карьерного роста | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.3 Пересмотр процедур работы с кадрами | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.4 Реструктуризация ОУЛР | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Организация, процедуры и системы | 3.1. Другие виды совершенствования процедур | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | 3.2. Система ПОР и реализация других технологий | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | 3.3 Изменения в структуре Организации | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | 3.4. Пересмотр должностных инструкций и их внедрение/классификация | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |
| | 3.5 Выявление избыточных постов/подготовка увольнительных пакетов | | | | | | | | | | осуществляется | | | | | | | |

| № | Рекомендуемые меры | Сроки | Ссылки на пункты Отчета |
|------------|---|--------------------------|---|
| 1.1 | Оценка эффективности управления | Q4, 07 | 223, 225, 230-238 |
| 1.1.1 | Подтверждение необходимых характеристик компетенции (из стратегии ВОИС в области ЛР) | Q4, 07 | То же самое |
| 1.1.2 | Проектирование центра по проведению оценок | Q4, 07 | То же самое |
| 1.1.3 | Обучение специалистов ВОИС в области оценки | Q4, 07 | То же самое |
| 1.1.4 | Обучение существующего управленческого персонала в Центре, создание высокого потенциала, привлечение кандидатов извне для целей управления | Q1, 08 | То же самое |
| 1.1.5 | Ежегодный мониторинг обучения | Q1, 09 осуществляется | То же самое |
| 1.2 | Подготовка в области управления | | |
| 1.2.1 | <p>Определение потребностей в обучении по приоритетным направлениям управления, в частности на 07/09 гг.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Управление эффективностью работы ○ Управление по вопросу отсутствия на работе | Q1, 08 | 165-175 |
| 1.2.2 | Разработка программ обучения и определение оценочных подходов | Q1, 08 | 165-175 |
| 1.2.3 | Предоставление программ подготовки и обучения в области управления | Q2, 08 | 165-175 |
| 1.2.4 | Пересмотр и поддержание программ для учета потребностей, возникающих из практики работ по оценке | Q2, 08 осуществляется | - |
| 2.1 | Управление эффективностью работ | | |
| 2.1.1 | Подтверждение подхода ВОИС к выбору целей и управлению эффективностью работы групп и отдельных работников, включая выбор подхода к управлению эффективностью для использования в ВОИС | Q1, 08 | 142-144, 151-154, 166-169 |
| 2.1.2 | Рассылка целей ВОИС и Программ, а также ожидаемых показателей эффективности | Q1, 08 | 155-158, 166-169 |
| 2.1.3 | Увязка с программными и личными целями – <i>связь с подготовкой в области управления, как указано выше</i> | Q2, 08 | 155-158 |
| 2.1.4 | Согласование целей и мер по обеспечению эффективности в отношении отдельных работников | Q2, 08 | 151-154 |

| № | Рекомендуемые меры | Сроки | Ссылки на пункты Отчета |
|------------|---|--------------------------|------------------------------|
| 2.1.5 | Активный мониторинг в течение временного интервала 08, рассмотрение случаев низкой эффективности | Q2, 08 осуществляется | 151-154 |
| 2.1.6 | Анализ практики в целях вынесения справедливых и точных оценок, стимулирующих рост эффективности | Q1, 09 | 142-144, 151-154, 173-175 |
| 2.2 | Подготовка кадров и стимулирование карьерного роста | | |
| 2.2.1 | Завершение подготовки матрицы компетентности для всех постов и решение проблемы мотивации персонала | Q1/2, 08 | 89-102 |
| 2.2.2 | Подтверждение схем карьерного роста и возможностей продвижения по службе | Q1/2, 08 | 148-150 |
| 2.2.3 | Выявление и рассылка требований к продвижению по службе с переходом к новым функциям или программе | Q2, 08 | 148-150 |
| 2.2.4 | Определение потребностей по обучению в отношении пяти выявленных кластеров компетенции | Q2,08 | 89-102 |
| 2.2.5 | Разработка и развертывание календаря программ обучения | Q2/4, 08 | 140-141 |
| 2.3 | Пересмотр процедур работы с кадрами | | |
| 2.3.1 | Пересмотр программы и процедур работы с кадрами, а также их внедрения с целью улучшения набора кадров, сокращения цепочек принятия решений, повышение прозрачности и последовательности в рамках ВОИС. Время реализации этих мероприятий должно быть привязано к внедрению соответствующей новой технологии | Q4, 08 | 131-139 |
| 2.4 | Реструктуризация ОУЛР | | |
| 2.4.1 | Развертывание стратегии ВОИС в области ЛР | немедленно | 239-243 |
| 2.4.2 | Реструктуризация ОУЛР, направленная на обеспечение рекомендаций и выработки кадровых решений и отход от практики многочисленных согласований | Q4, 08 | 239-243 |
| 3.1 | Совершенствование процедур | | |
| 3.1.1 | Пересмотр основных процедур, включая затронутые в данном обследовании процедуры с тем, чтобы выявить возможности для совершенствования, побуждаемые: <ul style="list-style-type: none"> ○ Делегированием функций ○ Ответственностью ○ Упрощением Возможности для автоматизации или совместного выполнения функций по оказанию услуг | Q4, 08 | 195 – 199 Приложение 4 |

| № | Рекомендуемые меры | Сроки | Ссылки на пункты Отчета |
|------------|---|--------------------------|--------------------------------------|
| 3.1.2 | Внедрение возможных пересмотренных процедур, не связанных с автоматизацией | Q1, 08 осуществляется | То же самое |
| 3.1.3 | Включение возможностей, предоставляемых автоматизацией, в бизнес-план для создания СПРП и осуществления других технологических инициатив | немедленно | То же самое |
| 3.2 | Разработка системы ПОР и внедрение других технологий | | |
| 3.2.1 | Завершение бизнес-плана по созданию системы ПОР | Q4, 08 | 62 |
| 3.2.2 | Подготовка программы внедрения системы ПОР | Q4, 08 | 256 |
| 3.2.3 | Выявление и заключение контрактов с консультантами и подрядными организациями | Q1, 09 | То же самое |
| 3.2.4 | Обеспечение программного управления | осуществляется | То же самое |
| 3.3 | Пересмотр организационной структуры | | |
| 3.3.1 | Пересмотр организационной структуры верхнего уровня, в частности: ○ Прямая подчиненность Генеральному директору ○ Возможность увязки с кластерными программами для управленческих целей | Q3, 08 | 244-248 |
| 3.3.2 | Определение и реализация согласованных результатов пересмотра | Q4, 08 | То же самое |
| 3.3.3 | Анализ/пересмотр в отношении других организационных подразделений | Q1, 09 осуществляется | То же самое |
| 3.3.4 | Рассмотрение бизнес-плана по расширению передаваемых работ внешним исполнителям в ключевых областях | Q1, 09 | 95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263 |
| 3.4 | Описание должностных инструкций/ классификация постов | | |
| 3.4.1 | Пересмотр/переписывание и рационализация всех должностных инструкций | завершится к Q4, 08 | 156, 176-180, 184-186 |
| 3.4.2 | Пересмотр процедуры повышения по службе как результат пересмотренных должностных инструкций | Q4, 08 осуществляется | 176-180 |
| 3.5 | Политика выявления избыточных постов/подготовка увольнительных пакетов | | |
| 3.5.1 | Подтверждение политики повышения эффективности, изменений в работе (в привязке к системе ПОР) и структуре, а также решения вопросов отсутствия на работе и другие связанные с ними темы | Q4, 08 | 195-200, 258-260 |

| № | Рекомендуемые меры | Сроки | Ссылки на пункты Отчета |
|-------|---|--------------------------|--|
| 3.5.2 | Выяснение и подтверждение позиции лиц, работающих на краткосрочных контрактах с ВОИС: <ul style="list-style-type: none"> ○ Подтверждение дат окончания контрактов ○ Определение целесообразности предложить зачисление в штат, продлить краткосрочный контракт или просто дождаться окончания контракта | Q1/4, 08 Q1/4, 08 | 108-114, 122-126 |
| 3.5.3 | Включение бюджетных средств для расторжения контрактов в Программу и бюджет на 09/10 г. – осуществление других мер экономии за счет повышения эффективности отдельных работ | Q2, 08 | 157, 195-200, 258-260 |
| 3.5.4 | Годовой анализ возможностей повышения эффективности работы и устранения случаев низкой продуктивности | Q4, 08 осуществляется | 110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258 |

53. Как указывалось выше, успешная реализация Программы ВОИС по совершенствованию структуры потребует полной поддержки и приверженности этому делу со стороны руководства ВОИС в целом, а также каждого в отдельности. Представители руководства на уровне начальников и директоров будут играть ключевую роль в планировании и проведении предлагаемых изменений, представлении конкретных случаев для внесения изменений, а также поддержке своих подчиненных руководителей и персонала при проведении изменений.

54. Мы понимаем, что любые рекомендации должны быть рассмотрены государствами-членами в сентябре этого года и что формальное инициирование любой из программ мало вероятно начнется до 2008 г., хотя некоторые важные обсуждения и мероприятия по планированию могут быть начаты до конца 2007 г.

55. Достижение успеха потребует значительного повышения компетентности в управлении, необходимых качеств и приверженности начатому делу. Мы предполагаем, что программа по подготовке персонала в области обучения займет три года, но рекомендуем, чтобы основное внимание было уделено вопросам управления эффективностью и посещаемости как факторам, имеющим наибольшее влияние на численность состава, а также инициирующих переход к более позитивной культуре с точки зрения организационных вопросов в рамках ВОИС. Программа подготовки кадров в области управления может начаться в 2008 г., однако достижение основных целевых показателей, например, в плане роста эффективности работ по программе или в рамках подразделения, вряд ли будет ощущаться до 2010-2011 гг. Потребуется также решения по реализации системы ПОР. Повышение эффективности за счет сокращения численности в результате автоматизации может быть включено в двухлетнюю Программу и бюджет на 2010-2011 гг. В то время как эти сроки могут показаться несколько отдаленными, они могут быть достигнуты лишь при условии, что основные обсуждения и решения будут предприняты в самом ближайшем будущем.

56. Одним из ключевых требований является приверженность программе обеспечения раннего выхода на пенсию, устранение избыточности кадров и процедура увольнения. ВОИС традиционно пыталась переместить, а не принять дисциплинарные меры и/или уволить лиц, которые не способны работать эффективно на своем посту. Эта стратегия работает достаточно успешно, позволяя избежать крупных волнений персонала, но становится все более очевидным, что исполнители программ и организационные подразделения с неохотой принимают перемещаемых менеджеров и сотрудников. Учитывая слабые места в существующих процедурах управления эффективностью работой, а также отсутствие надежных данных, получаемых в результате этих процедур, маловероятно – разве только в исключительных случаях – что до 2010-2011 гг. кто-либо будет рассматриваться с точки зрения дисциплинарного увольнения. Могут быть случаи, например, увольнений в 2008-2009 гг. в связи с ранним выходом на пенсию по состоянию здоровья, но таких случаев должно быть немного.

57. Чтобы помочь в планировании необходимых мер, мы рекомендуем подход интегрированной программы организационных усовершенствований в ВОИС, планируемых и сочетаемых с тремя основными компонентами:

- Руководство и менеджмент
- Управление людскими ресурсами
- Организация, процедуры и системы.

58. Необходимость повышения компетентности руководства и менеджмента была общей озабоченностью, высказываемой во время нашего обследования. Этот вопрос требует уделить внимание следующим моментам:

- роль руководителей различного уровня в организационной структуре ВОИС;
- установление соответствия между полномочиями и обязанностями, а также отчетностью;
- определение характера масштаба делегирования полномочий;
- принятие решений и отчетность на различных уровнях.

59. ОУРЛ ВОИС является органом, потенциально содействующим проведению изменений, а также подразделением, которое само нуждается в существенных изменениях и усовершенствованиях. Работа, уже проделанная по выработке стратегии ЛР и компетентности в менеджменте, указывает на четкое осознание текущих и будущих потребностей в людских ресурсах ВОИС. Но работа с кадрами в ВОИС отягощена трудоемкими процедурами и использованием устаревших информационных технологий.

60. Организационные положения в ВОИС, включая поддерживающие процедуры и системы, формировались в течение определенного времени и зачастую в ответ на требования многих сообществ, пользующихся услугами ВОИС.

61. Мы обследовали ряд конкретных аспектов существующих организационных положений и, в частности, выявили, что:

- Число руководителей старшего уровня и число организационных подразделений, отчитывающихся непосредственно перед Генеральным директором, является весьма большим, причем число непосредственных отчетов составляет в целом 15.
- По-прежнему имеет место расширенная структура выполняемых программ, которые значительно различаются по своему объему и достигаемому эффекту.
- Имеются области очевидного дублирования или услуг общего назначения, например, в области перевода.

62. Более широкое требование в отношении процедур и систем состоит в том, что ВОИС должна наметить и проанализировать все ключевые организационные процедуры с тем, чтобы они:

- Были рациональными, эффективными и легко выполнимыми;
- Имели в будущем четко определенные отправные точки принятия делегируемых решений, с установлением только тех мер контроля, которые были бы необходимы для защиты интересов ВОИС;
- Были спроектированы таким образом, чтобы стать частью системы ПОР.

Необходимые ключевые решения

63. В данном обследовании выявлен ряд областей для усовершенствований в рамках ВОИС, и мы предлагаем создание Программы совершенствования организационной структуры ВОИС, как способ продвижения вперед в обеспечении необходимых усовершенствований.

64. Мы понимаем, что государства-члены могут иметь другие взгляды на сильные и слабые стороны ВОИС. Наши обсуждения с Комитетом по аудиту показывают, что имеется сильная заинтересованность в более раннем принятии мер. Мы поддерживаем это стремление,

высказывая лишь одну предосторожность, что ранние действия не всегда и необязательно приводят к раннему достижению желаемых целевых показателей. Однако мы подчеркиваем, что любое промедление в получении одобрения предлагаемой программы совершенствования организационной структуры может отсрочить своевременность осуществления усовершенствований и усугубить существующие трудности ВОИС.

65. Поэтому мы рекомендуем, чтобы данный отчет и, в особенности, программа действий, представленная на стр.17, были:

- Одобрены Постоянным комитетом ВОИС по интеллектуальной собственности и Комитетом ВОИС по аудиту
- Поддержаны и отстаивались старшим руководством ВОИС
- Одобрены и профинансированы государствами-членами.

3. Общее положение ВОИС

66. В этом разделе Окончательного отчета мы характеризуем существующее общее положение ВОИС с точки зрения:

- Ее основной миссии и стратегии;
- Программ;
- Организационных положений; и
- Общей системы ООН – в части требований и условий приема на работу.

67. В этом разделе приводится описание нескольких важных характеристик современной структуры ВОИС и общей среды ее функционирования. Наши детальные выводы и рекомендации в отношении указанных вопросов представлены в последующих разделах настоящего отчета.

Основная миссия и стратегия

68. Видение ВОИС своей миссии основано на главной идее, что интеллектуальная собственность (ИС) является важным компонентом экономического, социального и культурного развития всех стран. Она формирует основную миссию ВОИС – содействовать эффективному использованию и ответственной охране ИС во всем мире.

69. Стратегические цели определены ВОИС в среднесрочном четырехлетнем Плате и уточняются в двухлетних программах и бюджете. Пока проводилось это обследование, Стратегические цели ВОИС подвергались пересмотру и модификации. Исходные стратегические цели, исходя из Программы и бюджета на 2006-2007 гг., были определены следующим образом:

- Содействие развитию культуры в области ИС;
- Интеграция ИС в национальную политику и программы стран;
- Прогрессивное развитие международного права ИС;
- Разработка международных законов и стандартов в области ИС;
- Предоставление качественных услуг в глобальной системе охраны ИС;
- Повышение эффективности процедур управления и административной поддержки в рамках ВОИС.

70. Уточненные стратегические цели в Программе и бюджете на 2008-2009 гг. определены следующим образом:

- Содействие развитию сбалансированной системы ИС и реализация ее потенциала для развивающихся стран;
- Укрепление инфраструктуры ИС, соответствующих учреждений и людских ресурсов;
- Прогрессивное развитие международного права ИС;
- Повышение эффективности процедур управления и административной поддержки в рамках ВОИС.

Программы

71. Услуги ВОИС планируются и предоставляются, исходя из стратегических целей путем реализации 31 программы. В отношении каждой программы двухлетняя Программа и бюджет фиксирует следующие моменты:

- Проблемы и вызовы;
- Цель(и) с указанием ожидаемых результатов и показателей эффективности и конкретных задач;

- Стратегии;
- Связи между программами.

72. В рамках данного обследования мы хотели бы обратить внимание на значительные колебания между программами в части общего объема этих программ (исходя из числа сотрудников), количественных характеристик ожидаемых результатов и показателей эффективности, а также поставленных задач.

73. В части колебаний численности исполнителей:

- почти 50% персонала занято осуществлением 2 программ;
 - *Программа 16: Администрация системы РСТ* - участием персонала в 451,5 Единиц, находящихся на полной ставке (ЕПС), что представляет 37,5 % от общего числа сотрудников ВОИС; и
 - *Программа 18, касающаяся Мадридской, Гаагской и Лиссабонской регистрационных систем*, в которой занято 138,6 ЕПС персонала, что составляет 11,5 % от общего числа сотрудников ВОИС
- Имеется 12 программ, в которых насчитывается 10 и менее исполнителей.

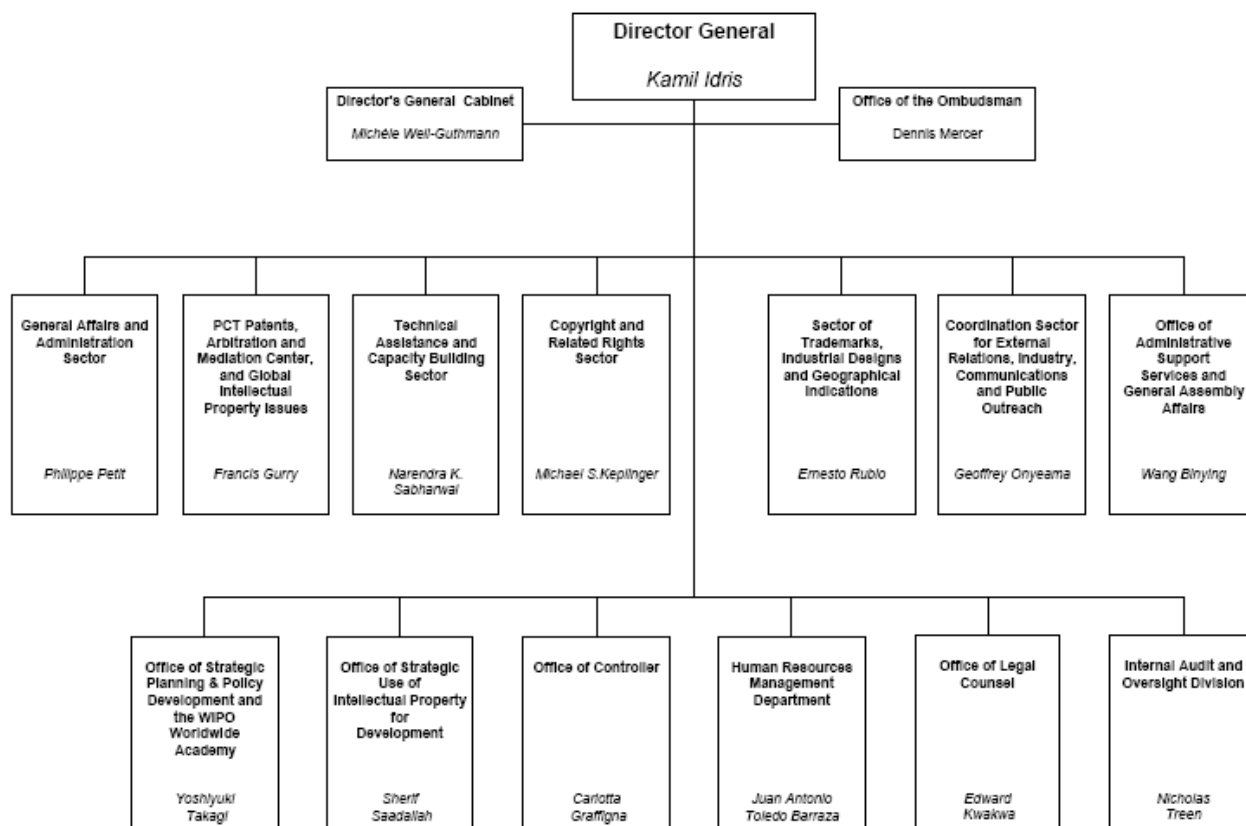
74. Имеются также различия в характере и деталях описания ожидаемых результатов, показателей эффективности и указания задач. В отношении некоторых программ приводятся эксплицитные метрические данные рабочей загрузки, например, в привязке к числу заявок или «наличия систем». В отношении других программ описания ожидаемых результатов имеют в большей степени качественную характеристику, например, в виде «повышение осведомленности».

Организационные меры

Как большинство других организаций, ВОИС организована в виде функциональных подразделений и отделов. Программы, кратко перечисленные в предыдущем разделе, опираются на ресурсы в одном или нескольких указанных функциональных подразделениях. Существующая функциональная **организационная структура** ВОИС приводится ниже.

Организационная структура ВОИС: внутренняя (по состоянию на 12 марта 2007 г.)

WIPO Organizational Structure: Intern (March 12, 2007)



75. Приведенная структура является высокоцентрализованной, в рамках которой Генеральному директору представляется 15 непосредственных отчетов. Как и в случае с программами, численность персонала по подразделениям сильно варьируется. Более детальная организационная структура в общей организационной структуре в основном является результатом логически вытекающих структурных положений, нежели планируемых организационных мероприятий, реагирующих на факторы роста и появляющиеся возможности. Такие централизованные структуры :

- способны приводить к задержкам в принятии решений при наличии необходимости направлять вопросы вверх для принятия решений;
- могут допускать или даже поощрять руководителей избегать необходимой подотчетности;
- часто не содействуют достижению согласования интересов и усилий между руководителями старшего уровня.

76. ВОИС является организацией, находящейся в процессе перемен и вынужденной реагировать на многие внешние вызовы. Во время обследования мы осознавали необходимость предложений по пересмотру организационных положений в отношении ряда программ и организационных подразделений.

77. Насколько можно судить, для всех постов имеются **должностные инструкции**. Мы проанализировали более 500 должностных инструкций в ВОИС. Это необычно высокое число для организации масштаба ВОИС: мы ожидали найти не более 200 должностных инструкций. Различия в описаниях должностных обязанностей зачастую – минимальные, иногда лишь в способе описания задания или обязанности. Это обычно является результатом того, что описание должностной инструкции составляется самим членом персонала, а не руководством и/или специалистами по кадрам.

78. Градация значительного числа постов в настоящее время пересматривается. Это потребовало пересмотра должностных инструкций, поскольку существующие описания работ часто не содержали четкого определения обязанностей и отчетности.

Общая система ООН – требования и условия приема на работу

79. ВОИС как одно из специализированных учреждений ООН связана правилами, положениями и рекомендациями общей системы ООН в области людских ресурсов (ЛР). Политика и процедуры ВОИС в области ЛР созвучны и основываются на Общей системе ООН и имеют некоторые вариации в применении в части Положений и правил о персонале с дальнейшим уточнением в Ведомственных инструкциях.

80. Мы признаем, что последствия применения Общей системы ООН должны быть приняты во внимание в выводах и рекомендациях, представленных ниже в этом отчете. Мы рассмотрели соответствующие планы и практику в рамках системы ООН, а также существующие более широкие положительные подходы в области ЛР и их применимость в отношении ВОИС.

4. Анализ с точки зрения обеспеченности ресурсами

81. В этом разделе нашего Окончательного отчета мы приводим анализ текущей численности персонала и тематики, а также политику и практику в области ЛР, исходя из следующих подзаголовков:

- Ресурсное обеспечение ВОИС
- Процедуры работы с кадрами
- Эффективность работы
- Положительная практика.

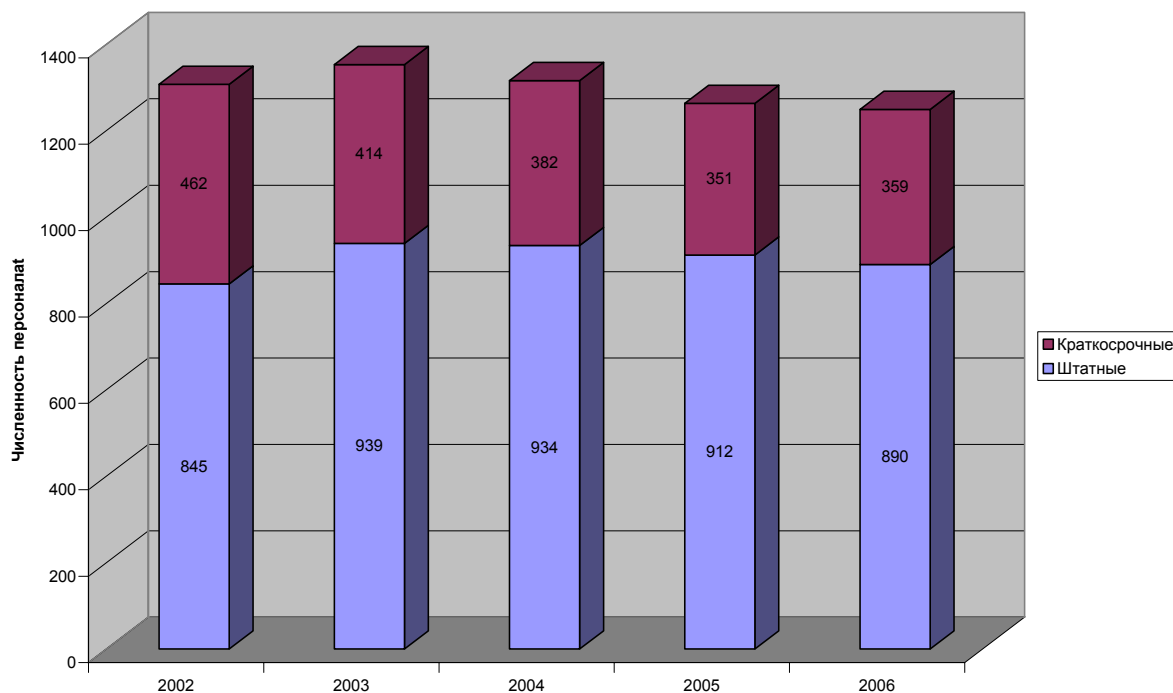
Ресурсное обеспечение ВОИС

Выделение ресурсов

Численность персонала

82. Наш анализ выявил, что после периода быстрого роста численности персонала в 2001 и 2002 гг., в численности персонала ВОИС наблюдался небольшой, но постоянный спад, оставаясь в разумных пределах устойчивым в течение последних пяти лет, как это показано на следующем графике и таблице.

Численность персонала ВОИС с 2002 г. по 2006 г. с разбивкой штатных сотрудников и сотрудников на краткосрочных контрактах



| Численность | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Штатные сотрудники | 845 | 939 | 934 | 912 | 890 |
| На краткосрочных контрактах | 462 | 414 | 382 | 351 | 359 |
| Всего | 1307 | 1353 | 1316 | 1263 | 1249 |

Источник: Анализ людского капитала PwC, февраль 2007 г.

83. Приводимый ниже анализ основан на данных в отношении 1 249 сотрудников, взятых из источников ВОИС о кадрах по состоянию на январь 2007 г. Хотя эта цифра немного ниже численности по состоянию на декабрь 2006 г. - 1 257, такое расхождение не имело каких-либо значительных последствий на приводимые результаты.

84. Численность штатных сотрудников увеличилась в 2003 г., но затем сократилась до 890 в 2006 г. Число сотрудников на краткосрочных контрактах уменьшилось с 2002 г. до 359 в 2006 г. Численность в 1249 сотрудника, представленная в условных штатных **единицах на полной ставке** (ЕПС), составляет 1204 ЕПС. Приводимый ниже анализ основан на числе ЕПС.

85. Из общего числа 1 204 ЕПС, как следует из приводимой ниже таблицы, более половины занимают посты категории «Общей службы», треть относится к профессиональной категории и 5% находятся на уровне директорских постов.

| | ЕПС | Процент |
|---------------------------|---------------|-------------|
| Директора | 59 | 5% |
| Профессионалы | 364 | 30% |
| Общая служба | 649.5 | 54% |
| Прочие/временный персонал | 132.3 | 11% |
| Итого | 1204.8 | 100% |

86. Важным моментом здесь является то, что ВОИС оказалась способной справляться с возрастающим объемом работы (рост примерно 6% в год в отношении некоторых крупных программ) без увеличения общей численности персонала. Это было достигнуто благодаря ряду мер по повышению эффективности, в частности:

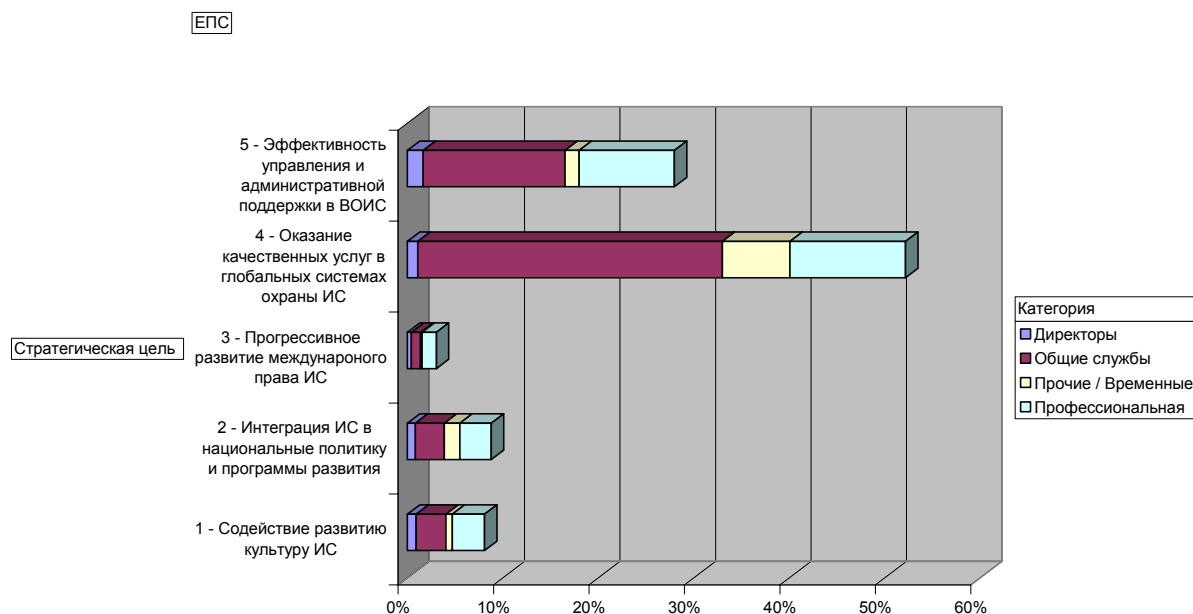
- Изменению процедур, что часто сопровождалось переходом на более совершенную технологию;
- Перемещению персонала, чья компетенция была «исчерпана временем» и не подходила более для исполняемых функций;
- Передачи отдельных второстепенных работ внешним исполнителям;
- Переносу на более поздний срок второстепенных инициатив.

87. Мы уже высказывались в рамках этого отчета о рамках осуществления дальнейшего повышения эффективности, но должны подчеркнуть, что бремя борьбы с дополнительной нагрузкой без значительного увеличения ресурсного обеспечения не касалось равномерно всех подразделений Организации. В настоящее время некоторые программы, организационные подразделения и сотрудники достигли своего предела, когда уже невозможно принимать дополнительную работу без существенных изменений в методах работы.

Функции общего характера

88. Приводимое ниже резюме в виде графика и таблица иллюстрируют распределение персонала в ЕПС с разбивкой по целям Стратегии и уровню категорий персонала.

Распределение персонала в ЕПС по Стратегическим целям и категориям персонала



Источник: Анализ PwC людского капитала, февраль 2007 г.

| Стратегическая цель | Директора | Общие службы | Прочие/временные | Профессионалы | Общий итог |
|----------------------------|-----------|--------------|------------------|---------------|-------------|
| Стратегическая цель один | 1% | 3% | 1% | 3% | 8% |
| Стратегическая цель два | 1% | 3% | 2% | 3% | 9% |
| Стратегическая цель три | 0% | 1% | 0% | 1% | 3% |
| Стратегическая цель четыре | 1% | 32% | 7% | 12% | 52% |
| Стратегическая цель пять | 2% | 15% | 1% | 10% | 28% |
| Всего | 5% | 54% | 11% | 30% | 100% |

Вышеприведенная таблица иллюстрирует процентное распределение персонала в ЕПС по программам

Компетентность

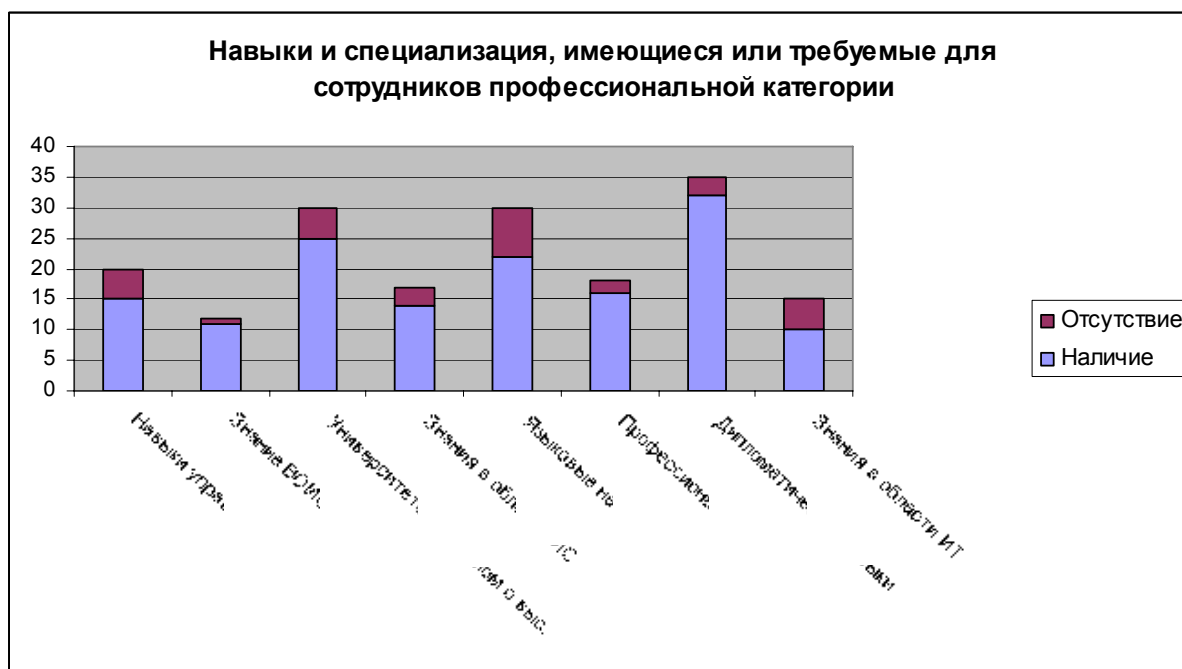
89. Мы выявили области, в которых имеется явный разрыв в компетенции, т.е. между существующей компетенцией специалистов ВОИС и компетенцией, требуемой в настоящее время, а также в будущем.

90. Из интервью с руководителями среднего звена ВОИС мы выявили пять широких кластеров специализаций, которым ВОИС должна уделить внимание. Они относятся к:

- искусству или навыкам руководства
- информационным технологиям
- языковой подготовке
- специализации в области ИС
- офисному менеджменту (включая навыки работы с компьютером).

91. Интервью, которые мы провели с 76 руководителями ВОИС среднего звена, свидетельствуют, что различные навыки и специализация рассматриваются руководителями среднего звена в качестве важных. Следующий график иллюстрирует различные профессиональные навыки и специализацию и дает представление о том, в каких случаях профессиональные навыки считаются отсутствующими или недостаточными в рамках ВОИС, особенно в части руководства, языковой подготовки и умения работы с компьютером для персонала уровня Р. Университетский диплом о высшем образовании, особенно в области права ИС и экономики развивающихся стран, считается руководством среднего звена желательными. Организаторские навыки должны также повышаться. Однако мы обнаружили, что руководители среднего звена в целом удовлетворены общением и дипломатическими способностями своих сотрудников.

* Цифры по оси Y в нижеследующем графике представляют число руководителей ВОИС среднего звена, рассматривающих данное умение или специализацию как необходимые. Голубая часть показывает, сколько из них считают, что их персонал обладает достаточными навыками по каждой категории специализации, а красная часть показывает, сколько из них считает, что у них недостаточная подготовка в каждой из категорий.



Источник: Интервью РИС с руководителями среднего звена ВОИС, февраль 2007 Г.

92. Ниже мы более детально анализируем каждую из указанных специализаций, а также приводим некоторые комментарии по отдельным конкретным потребностям в отношении программ и организационных подразделений.

Информационные технологии

93. ВОИС является организацией, которая при оказании услуг и выполнении своих собственных задач управления и администрирования зависит от использования **эффективных информационных технологий (ИТ)**. Государства-члены проявляют особую озабоченность, чтобы службы ВОИС предоставляли заявителям услуги с использованием наиболее подходящих и удобных для пользователя технических средств.

94. Существующая обработка заявок, как нам представляется, имеет надлежащую техническую поддержку, но мы заметили, что отсутствует прочная и ясная стратегия в области ИТ, а также надлежащее проектирование и обеспечивающая поддержка для их развития,

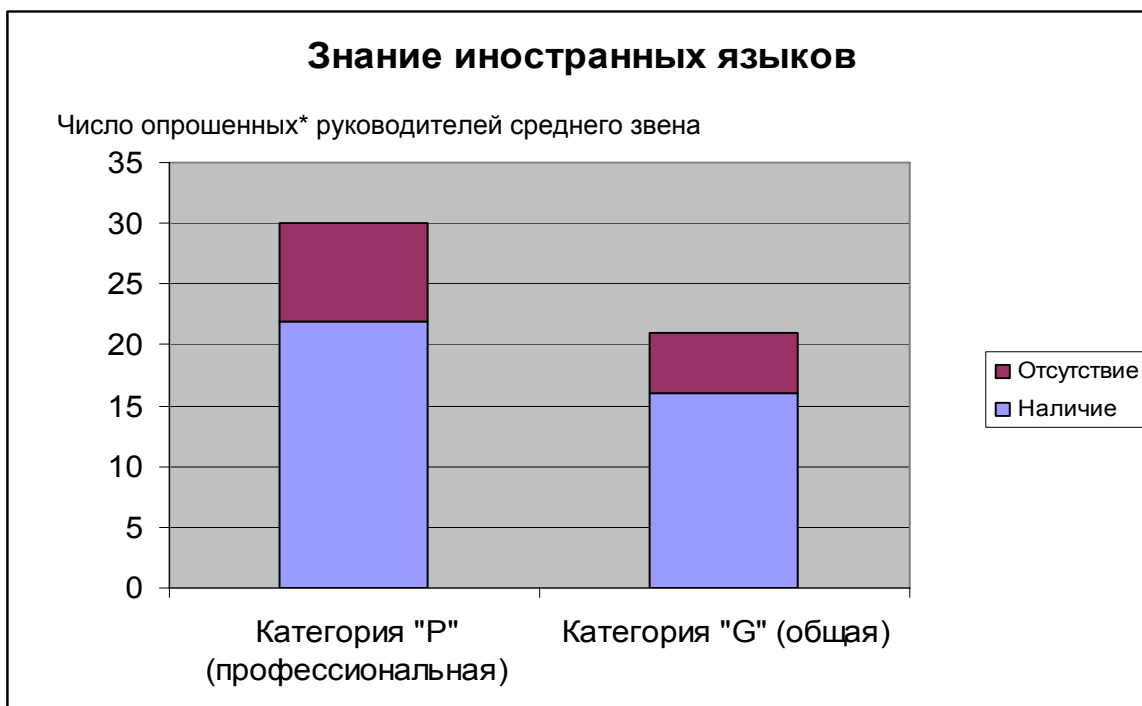
особенно в отношении мощностей, необходимых для реализации требований отдельных программ. В настоящее время оказывается отдельная консультативная помощь, направленная на анализ функциональности в области ИТ, но мы отмечаем некоторые пробелы в следующих областях:

- Разработка стратегии развития ИТ, которая требует потенциально вклада на уровне высоко квалифицированного главного специалиста по информации и/или компетентного управляющего совета в области ИТ;
- Составление бизнес-анализа с тем, чтобы помогать командам, работающим над реализацией программ, в выявлении и установлении финансовых и эксплуатационных преимуществ от внедрения новых процедур с использованием новых или модернизированных ИТ;
- Управление проектом ИТ – привлечение специалистов для обеспечения своевременного внедрения новых разработок и в рамках бюджета, а также выполнения всех целевых показателей. Общая практика такова, что большинство новых масштабных разработок в области ИТ осуществляются несколькими командами подрядных организаций или иными третьими сторонами. Это накладывает особую ответственность на руководство проектами в области ИТ.

Языки

95. ВОИС нуждается в обеспечении **технической языковой поддержки** в отношении многих языков. Исторически основными языками для заявок и оказания разных услуг были европейские языки, в частности, французский и английский, и ВОИС уже достаточно хорошо оснащена, чтобы соответствовать требованиям для этих основных языков. Однако все больше возрастает потребность в технической языковой поддержке для японского, китайского, корейского, русского и португальского языков. И ВОИС создает функциональные возможности в отношении этих «новых» языков, используя некоторые имеющиеся в наличии кадры ВОИС, а также прибегая к услугам внешних исполнителей и подрядных организаций. Мы обнаружили некоторые изменения в системах и процедурах, которые должны привести к повышению эффективности в оказании переводческих и смежных услуг, но эти изменения не смогут полностью заменить потребность в создании технической поддержки в отношении «новых» языков. Мы рекомендуем, чтобы ВОИС продолжила как расширение языковой подготовки имеющегося персонала, так и практику передачи работ внешним подрядчикам.

96. Языковая подготовка в целом для персонала уровня Р и G рассматривается в качестве важного элемента почти всеми руководителями среднего звена. Однако они озабочены уровнем владения английским языком в отношении своего персонала, особенно в категории G.



Источник: Интервью PwC с руководителями среднего звена, февраль 2007гг.

Специализация в области ИС

97. Следует отметить, что длительное пребывание на посту и низкий уровень сменяемости персонала ВОИС значительно усложнили для ВОИС привлечение и подготовку продвинутых специалистов в рамках широкой области ИС. Мы понимаем, что **специализация в области ИС** была объектом комментариев со стороны некоторых государств-членов, озабоченных тем, что ВОИС может не удержаться на переднем рубеже в области ИС, особенно в новых областях ее деятельности при подборе старшего персонала на руководящие посты более широкого профиля.

Навыки управления

98. Потребность в существенном повышении эффективности в **части навыков управления** в рамках ВОИС постоянно высказывалась при проведении нашего обследования и анализа. Повышение руководящих навыков создаст необходимую предпосылку для принятия необходимости отчетности руководства, а также позволит отдельным руководителям как уровня P, так и уровня D, получить навыки более эффективного управления работой. Это критически важно для устойчивого развития ВОИС в будущем и мы вернемся к этому вопросу позже в рамках данного отчета.

Навыки в офисном менеджменте или делопроизводстве

99. Ряд руководителей Программ и другой старший персонал высказали свои комментарии о необходимости для своих подчиненных приобрести или повысить основные навыки офисного делопроизводства, например, в использовании программного пакета Microsoft Office или иных локальных технологических средств, а также повышения навыков работы, свойственных администратору, клерку или секретарю. Общие навыки работы с компьютером (использование Microsoft Office) отсутствуют не только на уровне категорий G, но также на уровне P и должны быть улучшены на основе программ внутреннего или внешнего обучения.

100. Мы признаем, что имеются также области, в которых программы или организационные подразделения нуждаются или будут нуждаться в руководителях или персонале с особой подготовкой. Такими примерами могут быть:

- Отделу управления людским ресурсами (ОУЛР) потребуется набрать или подготовить специалистов, обладающих компетенцией в области стратегического управления кадрами, нежели в части выполнения текущих повседневных функций;
- Выполнение повестки дня ВОИС в области развития возможно выявит дополнительные потребности в новой специализации, например, экономика развивающихся стран.

101. Указанные и другие более специфические потребности могут появиться в течение ближайших 5 лет и мы рекомендуем, чтобы ВОИС:

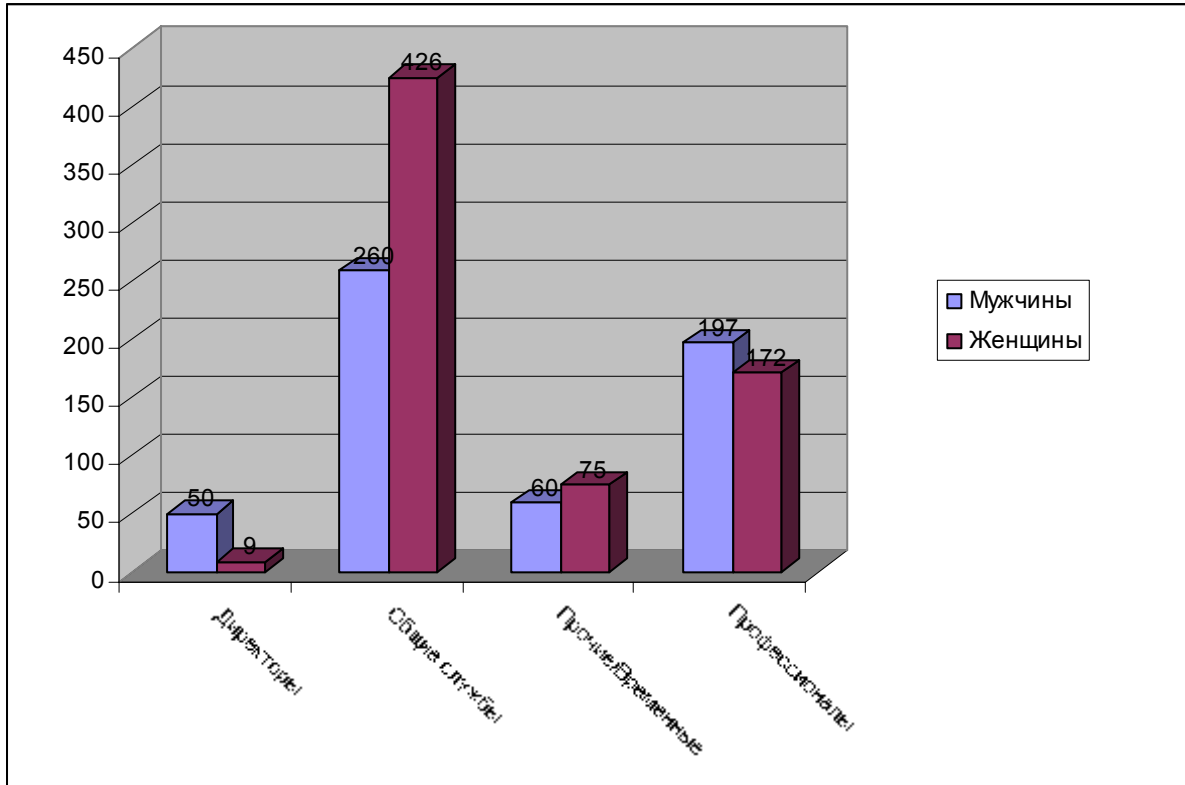
- сконцентрировала внимание на пяти широких группах специализаций, выявленных выше, проведя обучение и переподготовку, а также выборочный набор кадров или передачу работ внешним исполнителям/подрядным организациям;
- обратила внимание на решение более специфических потребностей путем набора нового персонала по мере появления потребности и ее количественной оценки при принятии Программы и бюджета.

102. Выше мы привели наши комментарии относительно особых разрывов между потребностями и имеющимися ресурсами. Более общей заботой руководителей ВОИС является возможное отсутствие у руководителей и персонала необходимого профессионального уровня или мотивации, чтобы использовать имеющуюся у них профессиональную подготовку в полной степени. Поэтому озабоченность скорее касается разрыва в эффективности работы, чем в уровнях профессиональной подготовки. Остается необходимость в использовании обучения и переподготовки в целях повышения уровня специализации, например языковой, и содействия эффективному использованию существующей технологии. Но обучение или переподготовка будут оправданы только тогда, когда будут решены вопросы повышения эффективности работы. Мы полагаем, что более эффективное руководство и менеджмент являются ключом к повышению эффективности и устойчивости функционирования ВОИС.

Демографический состав персонала – пол

103. Общее соотношение сотрудников ВОИС по полу составляет 55% женщин и 45% мужчин. Распределение мужчин и женщин по категориям приводится ниже, на следующем графике.

График: Демографический состав персонала в разбивке по полу и категориям персонала (ось У: численность персонала)



Источник: PwC анализ человеческого капитала, февраль 2007 г.

104. Следует отметить следующие релевантные моменты:

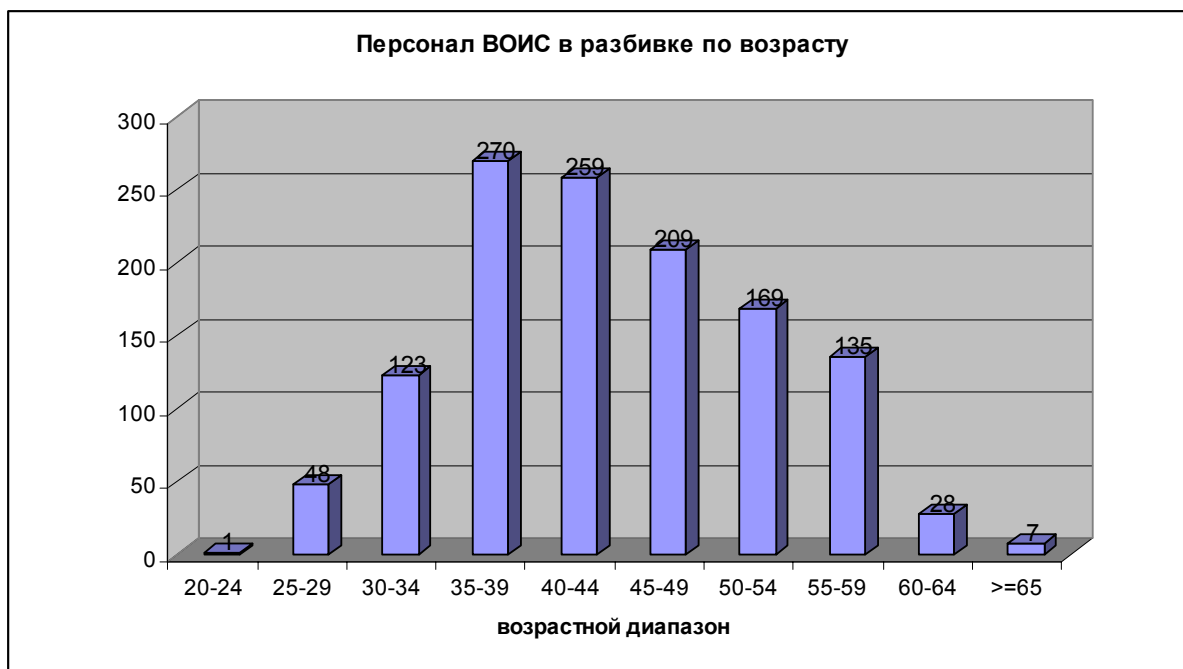
- На директорском уровне работает 50 мужчин-директоров по сравнению с 9 директорами-женщинами. Это было предметом внимания для Совета персонала ВОИС, что является единственным моментом, когда ВОИС вынуждена признать законную озабоченность ряда заинтересованных сторон.
- 62 % (426) женского персонала относятся к категории «Общая служба». Это, по-видимому, разумно соответствует соотношению с местной занятостью в регионе.
- Из 142 сотрудников ВОИС, работающих на основе частичной занятости, лишь 5 мужчин. Это также не противоречит соотношению с местной занятостью.

Распределение основного состава по возрасту

105. Средний возраст сотрудников ВОИС составляет 44 года. Самому молодому члену персонала 22 года, в то время как самому старшему – 77 лет.

106. В распределении, приводимом на нижеследующем графике, 25 % персонала – сотрудники в возрасте 37 лет. Это соответствует относительно немногочисленному персоналу, моложе 30. В верхнем квартиле (75%) – сотрудники в возрасте от 50 лет. Половина персонала ВОИС – сотрудники в возрасте от 37 до 50 лет.

График: Возрастной состав персонала (по оси У: численность персонала)



Источник: PwC анализ человеческого капитала, февраль 2007 г.

График: Возрастной состав персонала в разбивке на штатных сотрудников и сотрудников на краткосрочных контрактах



Источник: PwC анализ человеческого капитала, февраль 2007 г.

107. Вероятно, что выход на пенсию на нынешнем уровне продлится еще в ближайшие 4 года, но затем перед ВОИС встанет перспектива значительного и ежегодно возрастающего числа выходов на пенсию, в результате чего:

- представится возможность набора нового персонала, имеющего соответствующую специализацию и опыт отличающегося стиля работы; но при этом
- возникнет перспектива разрыва в квалификации и опыте работы по отдельным областям, если только не будет планироваться и управляться процесс смены персонала.

Сменяемость кадров

108. ВОИС имеет необычайно высокий уровень сохранения персонала. С 2003 года средний уровень **сменяемости кадров** в штате (окончание службы по причине: отставки, выхода на пенсию и перевода) находился между 2,5 и 3%, как показано в нижеследующей таблице.

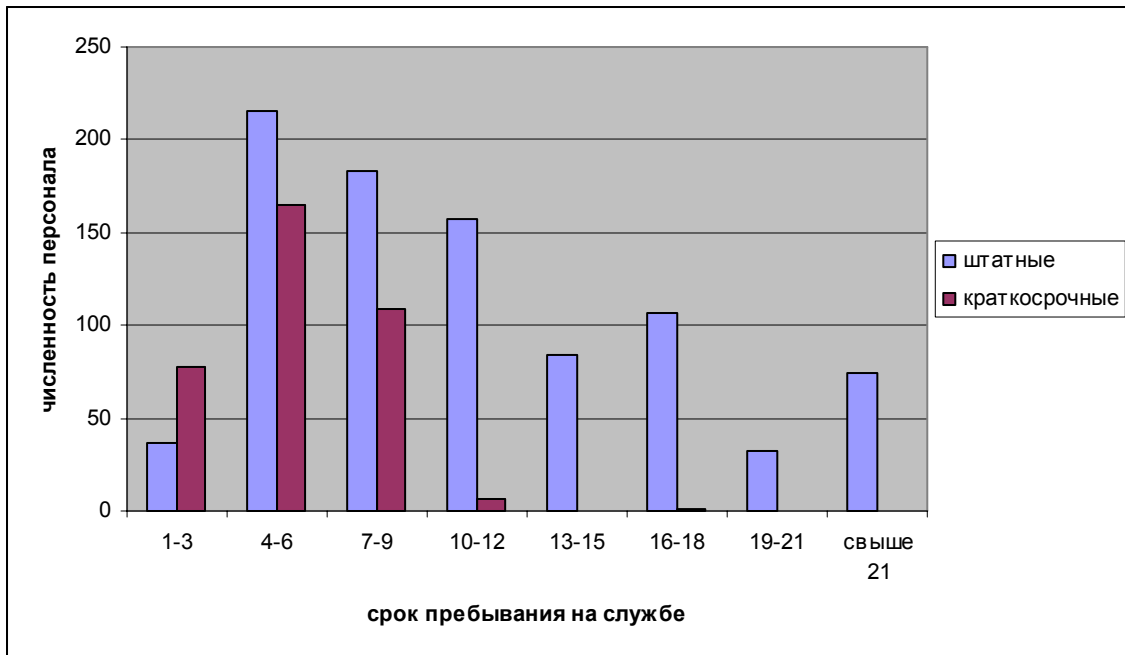
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| Умершие | 1 | 2 | | 1 | |
| Прочие причины | 4 | | | | |
| Отставка | 19 | 14 | 7 | 7 | 4 |
| Выход на пенсию | 13 | 12 | 14 | 19 | 18 |
| Откомандирование | 1 | | 2 | 1 | |
| Перевод | 1 | | | | 1 |
| Total | 39 | 28 | 23 | 28 | 23 |
| % сменяемости кадров | 4,6% | 3% | 2,5% | 3% | 2,6% |

109. Сопоставление с цифрами из недавнего обзора швейцарских организаций за 2006 г. показывает, что сменяемость кадров была в пределах между 7,5% и 10%. Сопоставимые данные относительно отставок из указанного швейцарского отчета были на уровне 3-5%, в то время как для ВОИС эта цифра составила 0,7%. Имеются все основания полагать, что, по крайней мере, по сравнению с опытом в других швейцарских организациях, персонал имел четкую тенденцию скорее оставаться в ВОИС как в Организации-работодателе, чем искать работу где-либо еще или покинуть ее. Исходя из нашего опыта, это крайне необычный вывод.

110. Важно также отметить, что за последнее время, по крайней мере, с 2002 г., ни один член персонала, находящийся в штате, не был уволен. Из наших интервью явствует, что это не потому, что ВОИС не сталкивается с вопросами эффективности работы или дисциплины, но скорее из-за того, что современная система (в рамках общей системы ООН) обладает сглаживающим эффектом при принятии дисциплинарных мер. Исходя из нашего опыта, это – весьма необычно и требует изучения возможности повышения эффективности работы в ВОИС, справедливо и последовательно в рамках всей организации.

111. Мы изучили также цифры, касающиеся **пребывания на службе** – срока службы – для персонала ВОИС. Средний срок службы для персонала ВОИС составляет 10 лет. Средний срок службы для персонала в штате – 11 лет. Для персонала, находящегося на краткосрочном контракте, средний срок составляет пять лет. Обычно мы полагаем, что краткосрочный контракт зависит от срока выполнения какого-либо проекта или призван удовлетворять непостоянные потребности в рабочей нагрузке. Поэтому длительность службы на краткосрочном контракте является исключительной.

График: Нижеследующий график иллюстрирует распределение персонала в соответствии с количеством лет пребывания на службе



112. Выше приведенное распределение показывает значительную часть персонала в штате, имеющего очень длительный срок пребывания на службе в ВОИС (10 и более лет). Распределение также показывает, что большая часть персонала, находящегося на краткосрочном контракте, продолжает работать в ВОИС 4 и более лет, а некоторая часть такого персонала продолжает работать в ВОИС до 12 лет.

113. В большинстве других организаций мы часто сталкивались с тем, что расхождение в соотношении пребывания на службе и сменности персонала было весьма высоким. Однако в случае ВОИС это совсем не так. Фактически ВОИС стоит перед проблемами, связанными с низким показателем сменности персонала и длительными сроками пребывания на службе:

- Низкая сменяемость персонала:
 - может привести к ситуации, когда в ВОИС будет только персонал, чья компетентность больше не будет пригодной соответствовать уровню, необходимому для обеспечения требуемых показателей эффективности работы;
 - сократит *возможность* набора персонала извне с новыми функциональными возможностями и опытом иного стиля работы.
- Длительный срок пребывания на службе:
 - приведет к повышению расходов на персонал, поскольку отдельные сотрудники будут повышаться по шкале зарплаты, часто не компенсируя это повышением уровня своей компетентности и эффективности работы;
 - часто будет приводить к возникновению прав на льготы и пособия, например, на дополнительный отпуск;
 - будет приводить к крушению надежд и разочарованиям у персонала из-за отсутствия возможности роста и реклассификации уровня поста.

114. Мы вернемся к вопросу о персонале, работающем по краткосрочным контрактам, позже в настоящем отчете, но здесь следует подчеркнуть, что нынешнее состояние таково, что отдельные сотрудники на краткосрочных контрактах зачастую остаются в течение многих лет в ВОИС на основе продлеваемых контрактов. Это не представляется соответствующим нормам положительной практики, когда краткосрочные (или иные специальные) контракты

предоставляются только в тех случаях, когда выполняемая работа относится к ограниченным по времени проектам, нежели к продолжающимся видам деятельности.

Отсутствия на работе

115. Мы проанализировали отсутствие персонала как показатель упущенной возможности его использования в работе. Исходя только из данных, зафиксированных «как отсутствие по болезни с наличием больничного листа и без него», среднее число дней отсутствия персонала ВОИС составило 12,5 дней. Это представляет для ВОИС общую потерю свыше 15 000 дней, что равно 75 условным единицам персонала (ЕПС).

116. Мы сравнили показатели отсутствия персонала ВОИС по болезни с аналогичными цифрами из обзора, касающегося швейцарских организаций. С тем чтобы оптимизировать сопоставимость, были взяты показатели 25 организаций с общей численностью 25 650 служащих. 80% численности персонала в данном обзоре приходились на госсектор Швейцарии (включая правительственные, кантональные и муниципальные организации), причем 60% выбранных организаций были из франкоговорящей части Швейцарии. Уровни отсутствия на работе по организациям из данного обзора являются более низкими, чем те, что зафиксированы в отношении ВОИС, поскольку среднегодовой уровень по этим организациям составлял от 4 до 6 дней по сравнению со среднегодовым показателем 12,5 дней для ВОИС. Недавно проведенный обзор по стране выявил средний уровень отсутствия по болезни 5 дней в год на одного человека. Поэтому значительно более высокий уровень отсутствия по болезни для ВОИС должен быть предметом озабоченности и заслуживает дальнейшего внимания и принятия мер.

117. Особыми аспектами данных, относящимся к такому уровню отсутствия по болезни, которые следует принять во внимание, являются:

- Четверть всего персонала ВОИС берет менее 2 дней по болезни в течение года, и средний уровень отсутствия не превышает 6 дней в год. Что означает, что для получения среднего показателя 12,5 дней, должно быть большое число персонала с очень высокими показателями отсутствия по болезни.
- 10% персонала ВОИС имеет более 27 дней по болезни в год. Из них 82,7% являются штатными сотрудниками и 17,3% сотрудниками на краткосрочном контракте.
- Если не будет установлен контроль непосредственного руководства при поддержке специалистов Отдела управления людскими ресурсами (ОУЛР), недавнее решение ВОИС расширить и «улучшить» положения, касающиеся больничных листов для персонала на краткосрочном контракте, по нашему мнению, скорее всего приведут к дальнейшему повышению уровня отсутствия по болезни.

118. Директор отдела ОУЛР собирается сократить число дней, которые могут быть взяты по болезни без предоставления больничного листа. Мы приветствуем эту инициативу, но полагаем, что отсутствие по болезни такого уровня часто является признаком наличия более широких вопросов, касающихся полномочий и подотчетности руководящего состава, а также морального состояния и мотивации персонала.

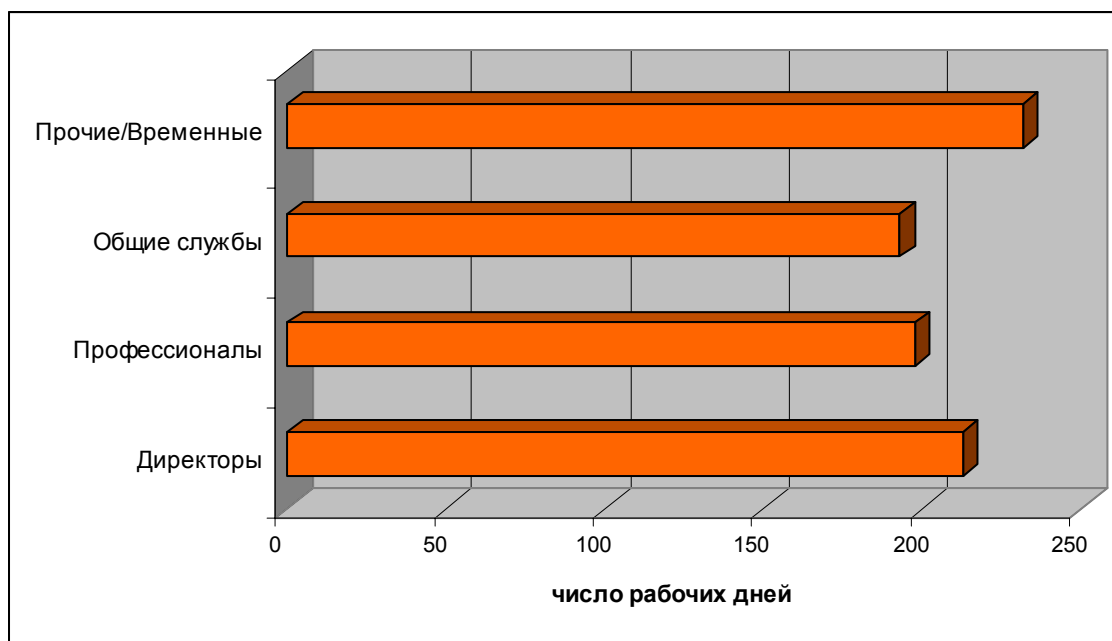
Связанный с этим вопрос, касающийся уровня отсутствия, относится к давним заботам ВОИС относительно:

- предполагаемых злоупотреблений графиком гибкого времени;
- выбора времени для посещения врачей во время обычных рабочих часов.

119. Мы также исследовали более широкий вопрос **присутствия** персонала ВОИС на рабочих местах с учетом среднего числа рабочих дней в год за вычетом годового отпуска, общественных праздников, больничных листов и других видов отпусков или отсутствия. Средний уровень пребывания на работе для всего персонала ВОИС составляет 200 дней в год.

120. Нижеследующий график представляет среднее число рабочих дней для разных категорий персонала.

График: Число рабочих дней по категориям персонала



Источник: PwC анализ человеческого капитала, февраль 2007

121. Основные выводы:

- Персонал, работающий на краткосрочных (и иных специальных) контрактах, имеет наивысшее в среднем число рабочих дней – 232;
- Персонал общей категории имеет в среднем на 39 дней меньше, чем эта категория, в среднем лишь 193 рабочих дня;
- На более детальном уровне анализа явствует, что наименьшие средние показатели рабочих дней в течение года находятся в диапазоне:
 - G7: 189 дней присутствия на работе; и
 - P3: 189 дней присутствия на работе
- В среднем, персонал, работающий в штате, имеет 195 рабочих дней в год, а персонал на краткосрочных контрактах – 212 дней в год.

Комплектация персонала на основе краткосрочных контрактов

122. Как было показано в анализе, выше, ВОИС в настоящее время имеет более 130 сотрудников, работающих по краткосрочным и иным специальным контрактам. Большинство этих сотрудников нанято на основе годовых или практически годовых контрактов, которые продляются в течение нескольких лет подряд.

123. Руководители программ и другие руководители старшего звена заявляют, что большинство из этого персонала, нанятого на основе краткосрочных контрактов, имеют обязанности, аналогичные обязанностям штатных сотрудников, находящихся в том же самом организационном подразделении. По некоторым программам и в некоторых подразделениях существует практика использования краткосрочных контрактов или контрактов для консультантов с тем, чтобы избежать ограничений, связанных с созданием новых постов в регулярном штате. Такие контракты также используются в качестве неформального способа испытания сотрудника.

124. Большинство сотрудников, работавших на краткосрочных контрактах в течение 2001–2002 гг, продолжает работать в ВОИС. Одним из аргументов для объяснения этой ситуации является то, что если не возобновить контракт, то это будет означать, что данное подразделение потеряет ресурс.

125. Наш анализ описаний служебных обязанностей сотрудников ВОИС показал, что описания служебных обязанностей для сотрудников в штате и на краткосрочных контрактах зачастую существенно совпадают. Это подтверждается из общения с руководящим составом ВОИС.

126. Наши рекомендации по организационному совершенствованию, представленные ниже в настоящем отчете, включают рекомендацию о том, что ВОИС должна проводить полный пересмотр краткосрочных контрактов. Мы полагаем, что имеются достаточные основания в отношении многих существующих позиций на основе краткосрочных контрактов для их включения в штатное расписание. Однако мы не поддерживаем любые планы общего характера по «рационализации» назначения персонала, находящегося на краткосрочных контрактах, на регулярные посты в штате, поскольку:

- Отсутствуют данные какого-либо последовательного и строгого анализа эффективности работы персонала на краткосрочных или аналогичных контрактах с тем, чтобы определить, заслуживает ли данный персонал предложения о переводе на новый контракт;
- Планы по совершенствованию или автоматизации процедур сократят потребность ВОИС в персонале на краткосрочных контрактах, особенно тех, кто работает на невысоких должностях Общей службы.

Процедуры работы с кадрами

127. Мы рассмотрели и проанализировали политику и процедуры работы ВОИС с кадрами. ВОИС работает с помощью бюрократически установленного, но в целом четкого набора правил и подходов в области работы с людскими ресурсами. Они совместимы или заимствованы из Общей системы ООН и представляют собой вариант их применения в Положениях и правилах ВОИС о персонале, с дальнейшей детализацией в Ведомственных инструкциях.

128. Большинство из основных используемых процедур:

- основаны на бумажной технологии, в рамках которой циркулирует большое количество копий документов как внутри, так и вне Отдела по управлению людскими ресурсами (ОУЛР);
- включают требование одобрения и визирования на различных уровнях руководства ВОИС, например, процедура приема сотрудника на работу на основе краткосрочного контракта может потребовать усилий со стороны принимающего отдела, ОУЛР, Бюро Главы учетно-финансового аппарата и Кабинета Генерального директора;
- требуют отчетности перед ОУЛР, а не перед непосредственными руководителями, например, решение относительно использования процедуры гибкого графика работы.

129. ОУЛР работает с использованием двух основных систем управления кадрами (Segagip и HR Access), которые нуждаются в скорейшей замене. В них отсутствует возможность для мультипользовательского доступа к документам и отчетам, а также отсутствуют простые в использовании средства управления потоками информации. Для создания эффективного и действенного управления необходимо внедрение эффективной автоматизированной системы управления кадрами. Процедуры, разработанные на основе использования эффективной системы управления кадрами, обеспечат более высокий уровень услуг для пользователей и должны привести к сокращению потребности в персонале для делопроизводства в рамках ОУЛР.

130. Ниже рассматриваются основные подходы и процедуры, затем мы приводим наши комментарии в отношении разрабатываемых в настоящее время предложений по Стратегии ВОИС в области людских ресурсов.

Набор (прием на работу) кадров

131. Деятельность по набору кадров в ВОИС централизована в рамках ОУЛР при наличии детальных процедурных шагов и уровней согласования. Деятельность по набору кадров достигала своего пика в 2001 и 2002 гг., когда было дано объявление о 150 постах и было получено 7000 заявлений по сравнению примерно с 50 постами и 2000 заявлениями, полученными в 2006 г.

132. Наш анализ выборки недавних дел по набору подтвердил, что процедура набора (приема на работу) может занимать от трех и более месяцев с момента уведомления о заполнении вакансии до момента подтверждения и назначения. Учитывая, что одобрения могут также откладываться и что успешно прошедший процедуру кандидат обычно должен проработать со своим работодателем определенный период до получения уведомления, это означает, что может пройти до шести месяцев прежде, чем новый кандидат станет сотрудником ВОИС.

133. Такие длительные периоды проблематичны для принимающего отдела, закрывающего имеющуюся вакансию, и побуждают сильных кандидатов искать другие возможности в других организациях во время прохождения процедуры найма в ВОИС.

134. Возможности совершенствования этой процедуры включают:

- Предоставление полномочий по назначению директору (начальнику) ОУЛР;
- Поощрение подачи заявлений на объявленные посты через Интернет;
- Сокращение срока, в течение которого объявление считается открытым;
- Сообщение планируемых дат проведения интервью и встречи с Консультативным комитетом по назначениям в самом объявлении или сопровождающих материалах;
- Приглашение членов Консультативного комитета по назначениям, а также по возможности, резерва на заседания по определенным дням;
- Обучение и обеспечение аккредитации для всех интервьюируемых и членов Консультативного комитета.

135. Более фундаментальный вопрос касается принятия окончательных решений в том случае, когда созывается Консультативный комитет. В настоящее время этот комитет представляет рекомендации о назначении Генеральному директору, который навряд ли принимал участие в заслушивании кандидатов на заседании Комитета. Генеральный директор затем одобряет или подвергает сомнению рекомендации Комитета.

136. Комитет включает руководителей старшего звена ВОИС, а также представителей Совета персонала. Сюда входят председатель (с правом голоса) и представители ОУЛР и принимающего отдела без права голоса. Нам были высказаны озабоченности в отношении роли представителя отдела, принимающего на работу, в частности, на том основании, что эти представители могут оказывать влияние на решение Комитета, либо рекомендуя какого-либо кандидата, либо указывая на то, что данный кандидат является неприемлемым.

137. Мы считаем важным, чтобы отчетность о назначении была прозрачной. Мы рекомендуем, чтобы ВОИС сохранил подход, связанный с Комитетом, но одобрил дополнительные функциональные возможности. В этом отношении мы видим две возможности:

- Дать возможность принимающему на работу отделу предлагать кандидатов, которые, по его мнению, являются технически компетентными, вместе с письменными замечаниями по сильным и слабым сторонам кандидатов, проходящих интервью на заседании Комитета, но отменить присутствие представителей принимающего отдела во время заседания Комитета.

- Позволить старшему руководителю принимающего отдела играть ведущую роль, дав ему возможность быть председателем Комитета с участием представителей ОУЛР и других отделов. Роль членов Комитета должна состоять в установлении следующего:
 - что все кандидаты имеют равную возможность продемонстрировать свою компетентность для занятия данного поста;
 - что наиболее подходящий кандидат полностью компетентен для выполнения должностных обязанностей поста в том виде, как они изложены в должностной инструкции и других сопровождающих материалах;
 - что рекомендуемый кандидат на назначение является наилучшим кандидатом на данный пост из всех рассмотренных Комитетом кандидатов.

138. Мы понимаем, что ВОИС имеет особую заинтересованность в демонстрации своей объективности путем использования независимых членов Комитета, но в настоящее время в государственных и частных организациях становится тенденцией предоставлять ведущую роль и ответственность за назначение принимающему отделу. Каждый из предложенных выше подходов может работать. Основным требованием здесь является использование процедуры, которая последовательно толкуется и применяется, а также явно справедлива в отношении всех кандидатов.

139. Мы также рекомендуем, чтобы полномочия одобрять назначение, по крайней мере, до уровня Директора были делегированы директору ОУЛР.

Обучение и повышение квалификации

140. Деятельность по обучению и повышению квалификации в ВОИС предусматривает целую серию основных курсов, охватывающих языковую подготовку, навыки работы с компьютером и делопроизводства, а также связанные с этим индивидуальные программы повышения квалификации. Имеется также поддержка для реализации инициативных программ, например, для группового обучения в организационных подразделениях ВОИС.

141. До настоящего времени обучение и повышение квалификации были рутинными, отвечая на потребности основных или специальных программ. Имеются планы переместить акцент на проведение комплексной программы подготовки в области управления. Мы поддерживаем такое смещение акцента и рекомендуем, чтобы любая работа по программе была совместимой с программой организационных усовершенствований, которые мы рекомендуем для ВОИС в другом месте нашего отчета.

Управление эффективностью работы

142. ВОИС работает на основе годовых (периодических) анализов эффективности работы всего персонала. Эта процедура используется с различной степенью внимания и последовательности в рамках всей ВОИС, но наш общий вывод состоит в том, что то, как эта процедура практикуется и применяется, имеет серьезные недостатки. Данная процедура предусматривает объективное установление показателей, оценку эффективности и определение рейтинга эффективности. Во время нашего обследования мы получили следующие свидетельства:

- Цели не всегда ставятся и согласовываются, а цели, которые ставятся, могут не соответствовать целям программы и целям организационного подразделения. Только в некоторых подразделениях структуры ВОИС имеется четкая и последовательная иерархия целей, начиная от Программы и/или целей организационного подразделения до конкретных исполнителей.
- Заседания по оценке эффективности работы должны проводиться с участием руководителя и оцениваемого сотрудника с тем, чтобы обсудить эффективность (исходя из целей), но как мы понимаем, зачастую такие официальные заседания по оценке не всегда имеют место.
- Эффективность работы обычно оценивается по высшему уровню. Руководители объясняют, что оценка кого-либо по нижнему уровню, даже если считается, что это

оправдано, приводит к длительным и трудоемким апелляциям и просто не стоит усилий, чтобы проявлять честность и объективность. Руководители озабочены, что они не найдут поддержку у своих собственных руководителей, если они будут проводить более жесткую линию со своими подчиненными.

143. Мы квалифицируем **эту слабую сторону управления эффективностью работы** как одну из основных проблем, подлежащих решению, если ВОИС хочет достичь значительного повышения эффективности.

144. ВОИС начинает пилотное осуществление новой схемы управления эффективностью по администрированию договора РСТ. Поддерживая эту новую инициативу, мы считаем, что это не решит более широких вопросов отчетности в части управления и не обеспечит справедливого и последовательного подхода. Мы рассматриваем эти более широкие вопросы ниже в этом разделе под заголовком «Эффективность работы», а также в наших планах по организационным усовершенствованиям в других частях нашего отчета.

Стратегия ВОИС в области ЛР

145. ОУЛР подготовил и проводит консультации по разработке стратегии ВОИС в области людских ресурсов. Проект этого документа:

- анализирует типичные примеры приема на работу в ВОИС, отмечая, что ВОИС в данное время вступила в стадию консолидации с упором на качественный, нежели количественный состав ресурсов;
- освещает основную миссию, области применения, а также ключевые и вспомогательные элементы предлагаемой стратегии в кадровой области на пятилетний период с 2007 по 2011 гг.

146. Предлагаемая стратегия обращает особое внимание на следующие ключевые элементы:

- Целенаправленный карьерный рост и повышение квалификации персонала;
- Комплексное руководство эффективностью работы;
- Оптимальная целенаправленность работы персонала, отвечающая стратегическим целям ВОИС;
- Гибкие контрактные положения;
- Стимулирующая и благоприятная рабочей обстановки.

147. Мы поддерживаем широкую направленность Стратегии и рекомендовали бы ее для более раннего рассмотрения и принятия в рамках ВОИС. Ниже мы рассматриваем каждый из вышеназванных ключевых элементов и приводим свои комментарии.

Целенаправленный карьерный рост и повышение квалификации персонала

148. Мы поддерживаем точку зрения, что это является одной из приоритетных областей для ВОИС в плане положительной практики и подготовки новых и дополнительных ресурсов, которые могут потребоваться в связи с выходом сотрудников на пенсию, а также ожидаемого роста рабочей нагрузки по ключевым Программам.

149. Стратегия в области людских ресурсов предлагает, чтобы приоритет был отдан повышению навыков руководства и менеджмента. Это является важным элементом данной Стратегии в области кадров, а также существенным фактором обеспечения успеха в отношении проведения организационных усовершенствований, которые мы рекомендуем в целом для ВОИС.

150. Имеется также предложение по развитию культуры обучения. Мы рассматриваем это как важное долгосрочное направление для Программы в области людских ресурсов, но хотели бы высказать некоторое предостережение на тот случай, если сотрудники будут рассматривать это как предоставление им прав на посещение учебных программ. Культура обучения может

находить свое отражение в разных пунктах Стратегии, например, программы ротации кадров и другие формы обмена.

Комплексное руководство эффективностью работы

151. Как упоминалось выше, вопрос управления эффективностью работы в ВОИС был отмечен как один из основных организационных недостатков и без сомнения является причиной серьезной обеспокоенности для многих руководителей и другого персонала. Управление эффективностью работы заслуживает внимания как одна из приоритетных областей.

152. В Стратегии развития людских ресурсов предлагается новая система управления эффективностью работы и подготовки кадров. Мы рассмотрели эту новую схему, которая в настоящее время запускается в качестве пилотного проекта, и полагаем, что она может составить здоровую основу для будущего обеспечения управления эффективностью.

153. Мы также разделяем мнение, что требования, предъявляемые к системе, должны предусматривать, чтобы:

- индивидуальные цели сотрудников и эффективность их работы соответствовали стратегическими целям, программам и планам ВОИС;
- поощрялся и был необходимым диалог в отношении исправления недостатков или подтверждения результатов и эффективности работы;
- выявлялись возможности для персонала в отношении его обучения, направленного на повышение компетенции, а также карьерного роста;
- индивидуальная эффективность работы была увязана с вытекающими последствиями.

154. По нашему мнению, многие из указанных проблем, касающихся принятия текущих мер, в большей степени относятся к поведенческому аспекту, нежели к вопросу системности. Имеется три пункта, которые мы хотели бы подчеркнуть:

- Во-первых, руководители нуждаются в повышении профессиональной подготовки с тем, чтобы быть в состоянии ставить задачи и проводить анализ оценки эффективности работы. Одним из ключевых вопросов здесь является низкая производительность, возможно связанная с отсутствием или потенциальным злоупотреблением действующей организационной системы в ВОИС. Руководители должны быть уверены, что они способны управлять трудными ситуациями, обеспечивая сбалансированную обратную связь, в частности, сообщая о «плохой оценке», а также отдавая должное признанию высокой эффективности работы, и высказываясь относительно необходимости и возможностях профессионального развития и роста.
- Во-вторых, последствия низкой эффективности работы должны отражаться в оценках работы и, по возможности, влечь за собой дисциплинарные меры. Это до сих пор не практиковалось в ВОИС, но среди руководителей и персонала существует сильная убежденность, что такая ситуация должна измениться.
- В-третьих, руководители должны знать, что если они будут действовать правильно и последовательно в соответствии с установленной системой и повышая свою квалификацию, то они найдут поддержку в своих действиях у своего непосредственного руководства.

Оптимальная целенаправленность работы персонала, отвечающая стратегическим целям ВОИС

155. В Стратегии признается, что имеются проблемы, связанные с:

- длительностью пребывания руководителей и персонала ВОИС на службе, что приводит к перекосу в распределении постов высокого уровня;
- исторически сложившейся практикой, когда люди переходят в новые подразделения со своими постами;
- контрактами, на которые принимаются люди, особенно это касается большого числа лиц на краткосрочных контрактах, когда они продолжают работать в ВОИС в течение многих лет.

156. Мы поддерживаем представленное решение, включающее:

- Создание новых должностных инструкций, которые должны готовиться непосредственными руководителями в общем стиле, способствующем оценке выполняемой работы и ее классификации;
- Совершенствование управления постами, когда организационные подразделения принимают возрастающее участие и отвечают за вопросы комплектования кадров;
- Приведение в соответствие вида контракта о найме на работу с выполняемыми функциями – и обязательное выполнение положений, например, в отношении краткосрочных контрактов;
- Обеспечение возможностей расторжения или прекращения действия контракта.

157. Мы признаем, что принятие программы, касающейся расторжения контрактов в любом значительном масштабе, является проблемным для ВОИС, но мы рассматриваем это как важнейший компонент организационного совершенствования. Обязательность выполнения существующих условий краткосрочных контрактов уже само по себе будет значительной переменной для ВОИС.

158. Одна из важных возможностей для карьерного роста должна состоять в установлении параллельных потоков роста для менеджеров и для технических специалистов или профессиональных сотрудников. Существующие системы классификации работ, а также исторически сложившаяся практика понимались до сих пор таким образом, что имеются профессионалы с ограниченной компетентностью и интересом в управлении людьми, а также другие работники, которые принимают на себя управленческие функции и обеспечивают условия продвижения и оплаты. Это требует пересмотра.

Гибкие контрактные положения

159. Предложенная Стратегия предусматривает разработку соглашений и установления партнерства, а также более гибкие положения об использовании ресурсов, например, передача работы сторонним исполнителям и временная работа сторонних исполнителей в ВОИС.

160. Все эти начинания соответствуют положительной практике в управлении кадрами. Мы видели примеры, когда карьерный рост сотрудника наилучшим образом достигался при его переводе в партнерскую организацию или когда перевод сотрудника на короткий срок в ВОИС обеспечивал для ВОИС доступ к важным профессиональным навыкам.

Стимулирующая и благоприятная рабочая обстановка

161. Мы, без сомнения, поддерживаем общую цель «обеспечения стабильной и благодатной среды, способствующей обучению, творчеству, инновации, а также занятости, направленной на достижение наилучшего вклада со стороны нашего персонала». Однако мы полагаем, что современные формулировки существующих положений могут истолковываться как преобладание акцента на получение выгод для персонала над их максимальным вкладом на благо ВОИС как организации.

Например:

- Мы провели сводный эксперимент по сопоставлению заработка персонала ВОИС в отношении с оплатой сравнимых работ в других организациях Женевского региона. Наш общий вывод состоял в том, что оплата в ВОИС, по крайней мере, по рыночным меркам, а также с учетом дополнительных специальных льгот ООН означает, что персонал ВОИС пользуется благами более высокой в целом компенсации за труд.
- Возможное злоупотребление существующими «положениями, регулирующими баланс - работа-жизнь», стало основной озабоченностью сотрудников в рамках ВОИС. Такое восприятие или отношение к реальности требуют своего решения наряду с дальнейшими изменениями.
- Действующие положения рекомендательного характера, по всей видимости, не имели до сих пор особого положительного эффекта на мотивацию поведения персонала и присутствие на работе.

ОУЛР в будущем

162. Стратегия развития людских ресурсов должна быть подкреплена созданием прочной технологической платформы. В стратегии предлагается создание комплексной и всеобъемлющей системы управления людскими ресурсами (СУЛР) с целью замены существующей системы. Мы рассматриваем это как одно из существенных условий успеха. Новая система должна позволить разработку процедур работы с кадрами, основанных на новой технологии, при этом больше полномочий должно быть предоставлено руководителю ОУЛР.

163. Новая система СУЛР позволит улучшить доступ к ней для самообслуживания персонала и руководителей путем повышения уровня обслуживания и сокращения потребности в ресурсах для ОУЛР в осуществлении операций по делопроизводству. Для обеспечения взаимосвязи финансовой и других систем должен быть создан единый интегрированный источник данных и информации, что позволит сэкономить время и будет содействовать более эффективному и действенному процессу принятия решений. Это позволит существенно сократить работу ОУЛР в части делопроизводства и дать возможность сблизить устанавливаемые нормы кадрового обеспечения при наборе опытных специалистов с новыми функциональными потребностями, в большой степени отвечающими разработанной Стратегии.

164. Наряду с созданием новой системы СУЛР, которая может быть инициирована благодаря запланированному внедрению системы планирования организационных ресурсов (ПОР), мы ожидаем выполнение следующих мероприятий:

- Реструктуризации в рамках ОУЛР в целях:
 - использования в большей степени стратегического подхода к управлению ЛР в ВОИС;
 - создания передовых центров в части таких работ, как набор кадров и вопросы выплаты вознаграждения;
 - поощрения непосредственных руководителей в осуществлении их роли по управлению людьми при поддержке опытных профессионалов ОУЛР;
 - содействия повышению эффективности и производительности путем увязывания работы по делопроизводству с возможностью частичной передачи функций внешним исполнителям.
- Рационализация и упрощение основных процедур, в частности при большей передаче полномочий и повышении ответственности.

Эффективность работы

165. Мы идентифицировали ряд областей, где необходимо добиться улучшения работы ВОИС как на организационном, так и на персональном исполнительном уровне.

Стратегические цели

166 Стратегические цели ВОИС представлены в Программе и бюджете, на сайте ВОИС и в других материалах. Стратегические цели хорошо понятны и положительно поддерживаются сотрудниками старшего звена, хотя другие сотрудники в целом выглядят менее знакомыми с этими целями, например, они подчас не знают о недавних изменениях, даже если об этом сообщалось.

167. Имеется также четкая связь между целями и рядом программ, что дает возможность привязывать цели к ясным конечным показателям и требуемым уровням службы. Поэтому стратегические цели являются важным ориентиром в стратегическом направлении ВОИС и должны влиять на методы работы.

168. Должна быть создана возможность трансформации стратегических целей в конкретные и поддающиеся измерению целевые показатели выполнения для всех программ. Однако мы признаем, что во всей программной структуре имеются различные уровни организационной зрелости.

169. Согласованные цели программы должны каскадом доходить до уровня организационного подразделения и отдельного сотрудника, что является базисом для ориентированной на результат организации. Это помогло бы выстраивать ресурсы под планы и потребности, а также позволило бы руководителям концентрировать и улучшать работу своих сотрудников.

Организационная культура

170. Наши выводы относительно культуры – т.е. а как, в основном, ведут себя люди в ВОИС – приведены ниже и по тону являются в целом отрицательными. Но мы должны предостеречь от этого впечатления, ясно сказав, что мы встречались с лицами и подразделениями, которые концентрировались на нуждах ВОИС и были очень преданы работе на высоком исполнительском уровне. Однако, во время бесед и интервью с руководством и нашими целевыми группами постоянно возникали такие темы, которые заставили нас характеризовать появляющуюся «культурную тематику» следующим образом:

- **Льготы и пособия** – У нас имеются свидетельства и много примеров культуры предоставления прав на льготы и пособия в ВОИС. Например: уровень отсутствия на работе по болезни постоянно высок; имеются примеры, когда сотрудники требуют продвижения по службе и реклассификации поста по причине продолжительного срока работы на одном месте, а не на основании заслуг или повышения ответственности; нас информировали (руководители и сотрудники), что имеются злоупотребления гибким временем и другими положениями об отпусках; и нормой для многих является ожидание получить наивысший рейтинг в ежегодной оценке показателей их работы. Аргументы в поддержку недавнего изменения условий работы сотрудников, работающих по краткосрочному контракту, включали пункт, что такие сотрудники должны иметь те же самые права на льготы и пособия по болезни, что и их коллеги, работающие по фиксированным и постоянным контрактам. Отсутствие по болезни не должно быть «льготой или пособием». Это общепринятое последствие подлинной, желательной временной, неспособности работать.
- **Отсутствие гордости за ВОИС как работодателя** – Участники наших представительных целевых групп зачастую критично отзывались о ВОИС, как организации, и, в частности, как о работодателе. Поднятые вопросы включают: менеджеры некомпетентны; терпимое отношение к тем, кто злоупотребляет локальной системой организации ВОИС; беспокойство по поводу несправедливой дискриминации за «откровенные высказывания»; недобросовестная практика ОУЛР, например, приводящая к назначениям кандидатов, которые не воспринимаются как лучшие или даже подходящие для работы. Учитывая накал страстей в некоторых целевых группах, мы задавали вопрос, а почему люди остаются, и наиболее частым ответом был вариант «из-за зарплаты и, особенно из-

за льгот и условий». Мы всегда ожидаем, что во время работы целевых групп будет некое излияние чувств, но это отсутствие гордости было постоянной темой, присутствующей во всех целевых группах ВОИС, и оно подкреплялось высказываниями руководителей и ответственных работников.

- Планы и разговоры вместо действий** – Многие из перечисленных нами недостатков, которыми нужно заниматься, уже были известны в ВОИС. Мы ссылаемся на ряд программ или инициатив, которые еще находятся в стадии разработки или ожидают одобрения до того, как они будут осуществляться. Это представляется нам положительным моментом, но некоторые начинания уже в течение многих месяцев находятся под сукном. Нам приходится настойчиво спрашивать, почему очевидные и полезные для работы решения ждут своего одобрения столь длительное время. Это как раз тот случай, когда необходимы консультации внутри ВОИС, но процесс консультаций, кажется, привел к значительной затяжке времени. Предлагаемая стратегия в области людских ресурсов ВОИС предназначена для введения культуры, когда приемлемо принимать хорошо продуманные меры, а затем приносить извинения, если люди недовольны этими мерами. Существующая культура ВОИС, на наш взгляд, весьма далека от этого надлежащего состояния.
- Появляющаяся реальность** – Одним из наиболее положительных аспектов проявления организационной культуры, по крайней мере, теми, с кем мы встречались, является приятие необходимости перемен. Например, общим замечанием в целевых группах было то, что плохие работники и, в частности, те, которые злоупотребляют местной системой организации, должны привлекаться к дисциплинарным мерам. Имеется также признание необходимости осуществления объективной и справедливой дифференциации в оценках руководством эффективности работы.

171. Мы поддерживаем точку зрения ОУЛР ВОИС, что крайне важно поощрять культуру эффективности внутри ВОИС. Если не произойдут значительные позитивные изменения, то можно ожидать, что:

- ключевые сотрудники будут увольняться, а найти в равной степени компетентную замену будет все сложнее;
- сотрудники продолжат оказывать давление в отношении продвижения по службе и реклассификации, отнимая время руководителей и возможно увеличивая расходы по найму;
- уровень отсутствия на рабочем месте (вне зависимости от причины) будет продолжать расти.

172. ВОИС все более сложно предоставлять оправдывающие затраты экономические и эффективные услуги и она будет не в состоянии быстро реагировать на изменения в спросе и/или в приоритетах.

Стиль управления

173. Руководители ВОИС должны заниматься рядом проблем, которые указаны нами как слабые места и недостатки. Эти проблемы включают:

- Высокий уровень отсутствия на рабочем месте по болезни;
- Злоупотребление системой гибкого времени и связанными с ней системами;
- Добросовестная и честная оценка работы сотрудников; и
- Доведение до сведения сотрудников информации о стратегии и целях ВОИС.

174. Вероятно, имеется ряд причин, по которым руководители не всегда занимаются этими проблемами. Эти причины включают:

- Быстрый приток новых сотрудников в ВОИС привел к продвижению на посты менеджеров с ограниченным опытом, либо вообще без всякого опыта работы в этом качестве; и с ограниченным числом возможных эффективных образцов для подражания в этой роли.
- В течение нескольких лет не проводилось никакого обучения и не осуществлялось никакого вклада в развитие навыков управления.
- Ощущение руководителей, что любая попытка занять твердую позицию в отношении сотрудника, например, дать оценку его работе ниже самого высокого уровня, неизбежно приведет к апелляционным жалобам и дополнительной работе для руководителя.
- Связанное с предыдущим ощущение руководителей, что они не всегда могут положиться на поддержку их собственных начальников, если оспариваются их действия.
- Лица, занимающие руководящие посты, не хотят руководить другими или согласились занять эти посты потому, что это был единственный выход для продвижения по службе или получения повышенной компенсации.

175. Эти вопросы являются значительной проблемой для принятия на вооружение отчетности и проявления инициативы. Может показаться, что руководители среднего звена неохотно принимают на себя полную ответственность по руководству работой своих подчиненных, поскольку они не считают, что им доверяют и их поддерживают начальники. В свою очередь старшие руководители не убеждены в компетенции и способностях своих младших коллег и могут не подключать их к процессу планирования и принятия решений, усиливая этим озабоченность руководителей среднего звена отсутствием поддержки. Необходимо найти выход из этого замкнутого круга.

Должностные инструкции

176. Описания должностных инструкций ВОИС для лиц, работающих на постах профессиональной категории, соответствуют Стандартной схеме классификации ООН, установленной Комиссией по международной гражданской службе (КМГС). Для сотрудников категории Общей службы описания должностных инструкций основаны на Стандарте классификации постов Общей службы для Женевы.

Выводы

177. Мы понимаем, что **должностные инструкции** имеются для всех сотрудников ВОИС. Всего имеется 780 различных должностных инструкций, покрывающих 891 сотрудников, работающих на постоянной основе, а разница возникает в основном за счет того, что должностные инструкции покрывают несколько постов сразу. Исходя из нашего опыта, такое большое число должностных инструкций является типичным результатом того, что многие инструкции пишутся самими сотрудниками, а не руководством и/или специалистом кадровой службы, которые руководят процедурой. Наблюдается высокий уровень дублирования и/или переделанных вариантов, причем не все должностные инструкции имеются на английском или французском языках. Мы также обнаружили, что должностные инструкции с идентичным изложением главных обязанностей относятся к постам разного уровня и разной категории. Следовательно, служащие, имеющие одинаковые должностные инструкции, получают разную зарплату. Этот факт свидетельствует о существовании значительного источника напряженности среди сотрудников ВОИС, что вызывает постоянное снижение мотивации.

178. В целом уровни значительно колеблются внутри должностной инструкции одной и той же должности. Например, должность «Начальник» перекрывает посты, начиная с G5 и кончая постом D1, как показано в таблице ниже. Было бы важно применять одно и то же название для идентичной должностной инструкции и того же самого уровня во всей организации. Такое ясное обозначение и классификация могли бы также значительно улучшить программу карьерного роста и, таким образом, усилить мотивацию сотрудников ВОИС.

Каждая конкретная должность перекрывает широкий спектр уровней постов:

| Title / Grade | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | (P1) | G7 | G6 | G5 | G4 | G3 | G2 | |
|-------------------------|----|----|----|----|----|----|------|----|----|----|----|----|----|--|
| Acting Director | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Senior Director Advisor | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Director Advisor | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Adviser | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Deputy Director | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Executive Assistant | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Head | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Officer | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Assistant Officer | | | | | | ■ | | | | | | | | |

179. Кроме того, есть люди, занимающие разные должности, но выполняющие одну и ту же работу благодаря идентичным описаниям своих постов. Этот факт имеет значительное влияние на затраты по содержанию людских ресурсов. Мы отметили, что это явление особенно проявляется в категориях работ, которые мы называем «экспертиза».

180. Уровень значительного числа постов в настоящее время пересматривается. Это потребовало пересмотра описаний постов, так как существующие описания постов зачастую не дают ясного определения ответственности и подотчетности.

Положительная практика

181. Мы сопроводили наши выводы и рекомендации примерами соответствующей положительной практики целого ряда других организаций, например, заимствуя:

- примеры из нашей базы данных PwC Saratoga по управлению кадрами в более чем 10,500 организациях; и
- опыт в других организациях и учреждениях системы ООН.

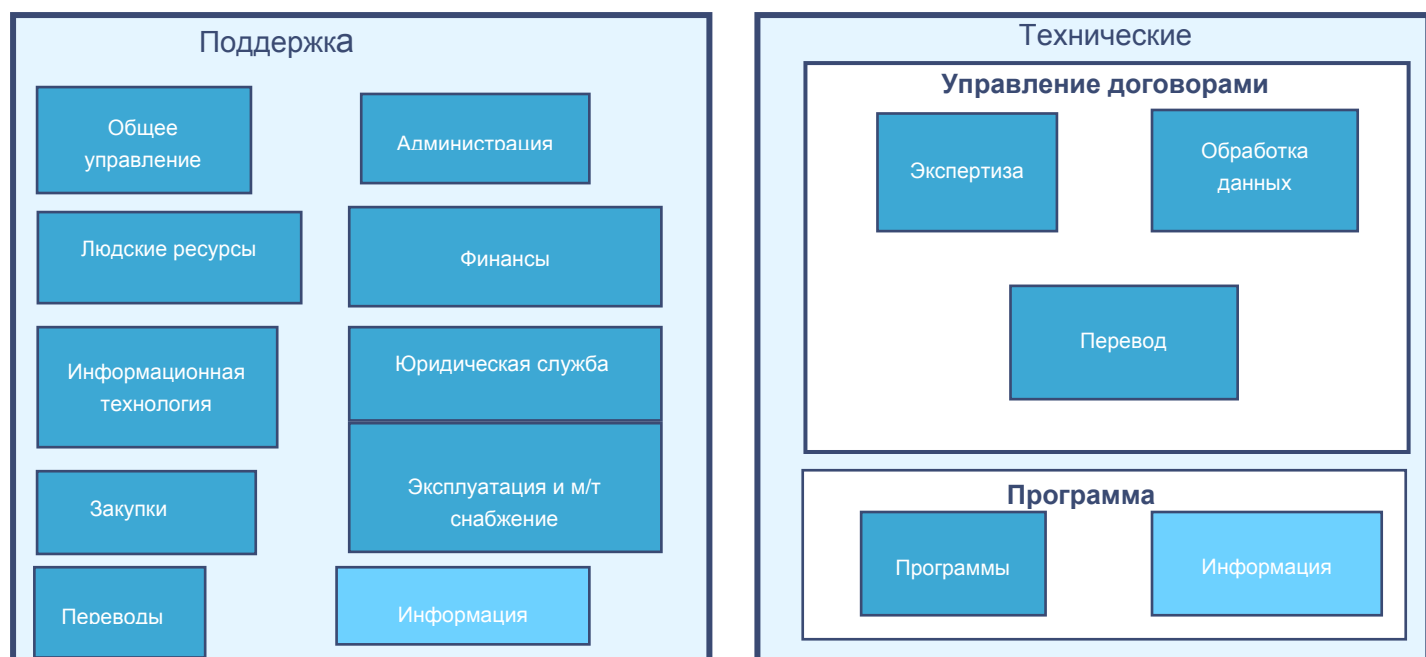
182. Недавний опыт других органов ООН может быть особенно уместен, поскольку ряд из них приняли основные программы организационного улучшения в отношении эффективности работы и кадров. Эти программы усиливают роль управления в проведении устойчивых изменений с учетом реальности, что некий элемент сокращения/увольнения персонала может быть существенным для устранения балласта работающих не в полную силу сотрудников в бедных ресурсами организациях, а также организациях узкого профиля. В наших беседах с руководителями старшего звена ВОИС мы также просили рассмотреть возможность введения в ВОИС какой-то формы вознаграждения за результативность работы. Вознаграждение по результатам работы рассматривается в ряде органов ООН и уже осуществляется в экспериментальном порядке.

183. Мы признаем, что вознаграждение является ключевой мотивацией результативности работы, и поддерживаем это в качестве долгосрочной инициативы для ВОИС. Однако это необходимо уравновесить проблемой, что внедрение любой такой системы вряд ли будет экономично и эффективно, пока ВОИС не создаст более твердую культуру объективного управления результативностью работы. Существует риск увеличения личных ожиданий и расходов на каждого работника. Вероятно, что большинство или все сотрудники продолжат получать высокие оценки работы и дополнительные вознаграждения, и даже плохие работники вряд ли будут оцениваться по достоинству и страдать от недополученных вознаграждений.

Кластеры работ

184. Мы не обнаружили в ВОИС никаких кластеров работ и поэтому рекомендуем, чтобы отдел кадров рассмотрел вопрос введения структурированной системы кластеров работ. Количество таких кластеров могло бы быть сокращено до 13, описывающих технические функции и функции поддержки, как это проиллюстрировано ниже.

- Функции поддержки:
 - Людские ресурсы
 - Финансы
 - Информационные технологии
 - Администрация
 - Эксплуатация зданий, материально-техническое снабжение и медицинская служба
 - Закупки оборудования
 - Информация
 - Юридическая служба
 - Общее руководство
- Технические функции:
 - Экспертиза
 - Обработка данных
 - Программы
 - Переводы



185. Каждая должностная инструкции должно соответствовать определенному кластеру работ.

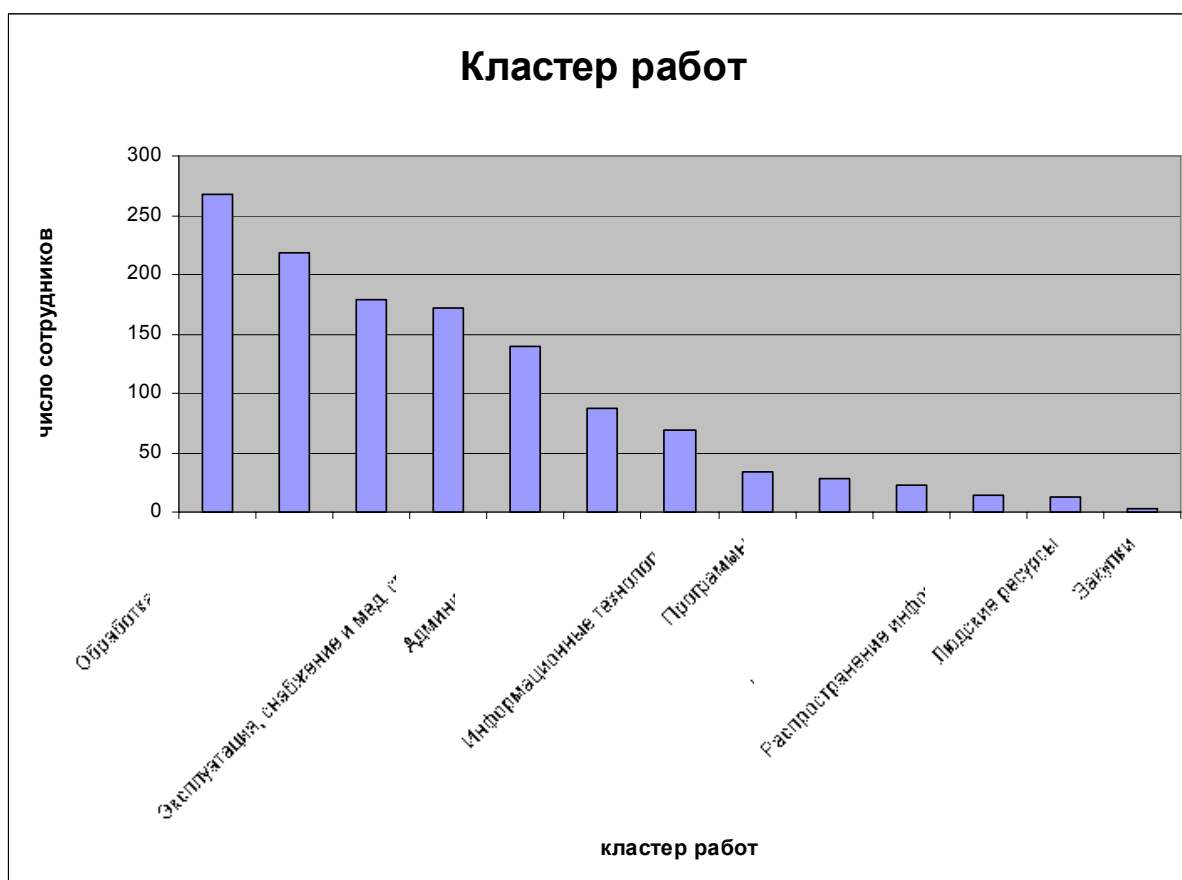
| Технические функции | Кластер работ | Пост |
|---------------------|-------------------------|---|
| | Экспертиза | Сотрудник технологической поддержки |
| | | Помощник сотрудника технологической поддержки |
| | | Координатор |
| | | Помощник координатора |
| | | Сотрудник, отвечающий за экспертизу |
| | | Эксперт I |
| | | Эксперт II |
| | | Клерк по экспертизе |
| | | |
| | Обработка данных | Сотрудник по рассмотрению заявок |
| | | Старший редактор |
| | | Редактор |
| | | Помощник редактора |
| | | Помощник по редактированию |
| | | Клерк по обработке |
| | | Старший клерк по внесению данных |
| | | Клерк по внесению данных |
| | | Клерк по сканированию |
| | | Клерк по регистрации |
| | | Клерк по подготовке файлов и почты |
| | | Помощник по документам |
| | | Клерк по документам |
| | | Помощник по обработке |
| | | Старший сотрудник по патентной классификации |
| | | Сотрудник по патентной классификации |
| | | Старший сотрудник по оценке |

| Технические функции | Кластер работ | Пост |
|----------------------------|---|---|
| | | Старший клерк |
| | | Младший клерк |
| | | |
| | Программы | Координатор проекта |
| | | Старший сотрудник по программе |
| | | Сотрудник по программе |
| | | Помощник сотрудника по программе |
| | | Старший помощник по программе |
| | | Помощник по программе |
| | | |
| Функции поддержки | Кластер работ | Пост |
| | Людские ресурсы | Старший сотрудник по людским ресурсам |
| | | Сотрудник по людским ресурсам |
| | | Помощник сотрудника по людским ресурсам |
| | | Старший помощник по людским ресурсам |
| | | Помощник по людским ресурсам |
| | | |
| | Финансы | Контролер |
| | | Старший сотрудник по финансам |
| | | Сотрудник по финансам |
| | | Помощник сотрудника по финансам |
| | | Помощник по бухгалтерии |
| | | Клерк бухгалтерии |
| | | Сотрудник по бюджету |
| | | Помощник сотрудника по бюджету |
| | | |
| | Информационные технологии | Сотрудник по сетям Network Officer |
| | | Сотрудник по публикациям ИТ |
| | | Старший программист-аналитик |
| | | Программист-аналитик |
| | | Старший сотрудник ИТ |
| | | Сотрудник ИТ |
| | | Техник ИТ |
| | | Администратор базы данных |
| | | Сотрудник по использованию базы данных |
| | | Сотрудник связи ИТ |
| | | Сотрудник по управлению знаниями |
| | | |
| | Администрация | Старший административный сотрудник |
| | | Административный сотрудник |
| | | Помощник административного сотрудника |
| | | Административный помощник |
| | | Административный клерк |
| | | Старший секретарь |
| | | Секретарь II |
| | | Секретарь I |
| | | |
| | Эксплуатация, материально-техническое снабжение и медицинская служба | |

| Технические функции | Кластер работ | Пост |
|---------------------|---------------------------|---|
| | | Секретарь в приемной/телефонист/ бюро технических услуг/кладовщик |
| | | Диспетчер |
| | | Помощник диспетчера |
| | | Техник |
| | | Старший водитель |
| | | Водитель |
| | | |
| | Переводы | Редактор-переводчик |
| | | Старший переводчик |
| | | Помощник переводчика |
| | | Ассистент переводчика |
| | | |
| | Закупки | Старший сотрудник по закупкам |
| | | Сотрудник по закупкам |
| | | Помощник сотрудника по закупкам |
| | | |
| | Информация | Сотрудник по информационной безопасности |
| | | Сотрудник по информации |
| | | Помощник по информации (координатор) |
| | | |
| | Юридическая служба | Юрисконсульт |
| | | Юридический советник |
| | | Старший юрист |
| | | Юрист |
| | | Администратор параюридических дел |
| | | Омбудсмен |
| | | |
| | Управление | Генеральный директор |
| | | Заместитель Генерального директора |
| | | Помощник Генерального директора |
| | | Исполняющий обязанности директора |
| | | Старший директор-советник |
| | | Директор-советник |
| | | Начальник |
| | | Советник |
| | | Сотрудник |
| | | Помощник сотрудника |
| | | Исполнительный помощник |
| | | |

186. Мы обнаружили, что кластеры работ «Обработка данных» и «Экспертиза», которые мы классифицируем как технические функции, насчитывают в общей сложности 450 человек. Они выполняют стержневые процессуальные функции ВОИС в основном по Мадридской системе и системе РСТ. Для надлежащей работы их функции поддерживаются разнообразными вспомогательными функциями, в частности «Администрация» и «Информационные технологии». Сама организация администрируется в рамках кластера работ, определенных как «Управление», который насчитывает удивительно большое количество сотрудников.

График: Число сотрудников, занятых в каждом кластере работ.



5. Анализ с точки зрения потребности

187. В этом разделе приводится наш анализ потребности ВОИС в людских ресурсах, который покрывает текущие потребности и ожидаемые изменения потребности в будущем. Нами рассмотрены возможности управления потребностью путем принятия новых методов работы, и мы завершаем этот раздел анализом последствий различных сценариев потребности и эффективности.

Введение

188. Существует ряд программ ВОИС, в которых легко проследить и зафиксировать важные элементы рабочей нагрузки. В качестве примера можно привести самую большую программу 16, в которой речь идет о патентных заявках по процедуре РСТ. В таких областях практикой является ведение детального учета рабочей нагрузки и эффективности работы.

189. Для других программ рабочую нагрузку предугадать намного сложнее. Она основывается на внешнем и зачастую незапланированном спросе, например, со стороны государств-членов. Хорошим примером проблем, с которыми сталкиваются при оценке потребностей в численности работников и при планировании удовлетворения этих потребностей, служит находящаяся в настоящее время под пристальным вниманием Повестка дня в области развития. Государства-члены рассмотрели ряд возможных инициатив и от них потребуются подтверждение приоритетов и более детальных планов.

190. ВОИС не будет иметь возможности представить полную и однозначную оценку новых потребностей до тех пор, пока эти приоритеты не будут подтверждены, а планы действий не разработаны и детализированы. Ожидается, что процесс одобрения и планирования займет, по крайней мере, несколько месяцев. Поэтому возможно, что только в конце 2008 г. или даже в 2009 г. новые кадры заполнят посты в ВОИС для реализации новой Повестки дня в области развития.

Наш анализ

191. В нашем обзоре используется ряд инструментов и приемов, позволяющих прийти к разумному выводу об актуальных и перспективных потребностях ВОИС в кадрах. В кратком изложении ими являются:

- **Анализ рабочего места:** Мы сопоставили и проанализировали имеющуюся информацию об истории рабочей нагрузки, результативности, планах и тенденциях.
- **Структурированные интервью с менеджерами:** Эти интервью использовались для учета мнений менеджеров по: источникам данных и их надежности; текущей и будущей рабочей нагрузки; компетенции и общей квалификации их сотрудников; и возможностях для повышения эффективности.
- **Обзор и анализ процедуры:** Мы провели более подробное графическое изображение процедур и составили обзоры по 11 процедурам, которые помогают в качественных и количественных расчетах потенциала улучшения эффективности. Процедуры были отобраны совместно с ВОИС на том основании, что они часто используются и/или играют ключевую роль в деятельности ВОИС. Соответствующие замечания и графики процедур приведены в Приложении 4.

- Показатели эффективности работы и установление норм:** Там, где было возможно, мы сравнили показатели эффективности работы ВОИС с эффективностью других организаций. Это особенно относится к общим службам, например, к финансам, управлению людскими ресурсами и ИТ. Мы решили, что нет никакого смысла сравнивать данные по ВОИС, как организации, с другими патентными ведомствами и организациями, поскольку у них различные функции. Однако мы позаимствовали опыт в повышении эффективности работы, накопленный в этих организациях.

192. Представляя наш анализ потребности для ВОИС, мы должны подчеркнуть два важных аспекта:

- Первое, наш обзор не является проверкой отчетности менеджеров или штатных сотрудников. От нас не требовалось и не ожидалось, что мы проведем интервью с каждым менеджером или другим штатным сотрудником или будем наблюдать за их работой.
- Второе, и как было заявлено в нашем предложении по данному исследованию (уже распространяемому среди государств-членов) и в нашей презентации, мы имели дело с имеющейся информацией и не можем гарантировать точности по всем постам. Однако мы уверены в наших выводах и рекомендациях, а также в их возможном положительном воздействии на ВОИС.

Растущий спрос

193. Существует очевидная тенденция постоянного роста спроса на услуги ВОИС в крупных программах, в частности:

- Администрация системы РСТ (Программа 16) – ежегодный рост на 6%;
- Мадридская, Гагская и Лиссабонская регистрационные системы (Программа 18) – в прошлом рост в пределах 3% – 7% в год;
- Службы обслуживания конференций, публикаций, лингвистическая и архивная службы (Программа 28) – рост в пределах 15% – 30%.

194. В некоторых случаях этот повышенный спрос необходимо будет покрывать за счет штатного кадрового состава, однако мы бы рекомендовали рассмотреть возможность размещения заказов работ на стороне, особенно переводов, публикаций и управления архивами.

Повышение эффективности

195. Мы видим значительные возможности повышения эффективности работы, устранения неэффективной работы и общего сокращения численности сотрудников или высвобождения ресурсов для удовлетворения нового спроса. Принятие и реализация этих возможностей требует:

- Упрощения и автоматизации работ с большим предоставлением полномочий и меньшей опорой на бумажные системы;
- Применения вспомогательной информационной технологии, (включая предлагаемую систему ПОР);
- Более эффективных менеджеров в отношении производительности своих подчиненных;
- Замены недостаточно работоспособных сотрудников; и
- Рассмотрения деловых ситуаций полного или частичного размещения заказа на выполнение определенных функций на стороне.

196. Мы проанализировали и обсудили экономию от потенциального сокращения численности персонала на основании текущей нагрузки и насчитали 200 таких постов. Ниже дается широкое пояснение того, где, как мы ожидаем, ВОИС смогла бы достичь такой экономии:

- Процесс рационализации и организационной реструктуризации, связанный с внедрением предлагаемой системы ПОР, – от 48 до 55 постов;
- Эффект от применения других технических возможностей, например, в РСТ, в ОУЛР и в службе переводов – от 40 до 55 постов;
- Улучшение работы управления, которое, в частности, должно уделять внимание большому числу отсутствующих на рабочих местах по болезни и по другим причинам, а также низкой эффективности в работе. Имеется позитивный опыт, который потенциально мог бы обеспечить повышение эффективности на 10-15% и эти цифры-ориентиры, судя по разговорам с менеджерами, являются реальностью, если только предоставить им возможность расстаться с бесполезными работниками и заменить их компетентными и преданными делу сотрудниками, с учетом ограничения эффекта размером программы:
 - повышение эффективности должно быть эквивалентным порядка 80 постов;
 - улучшение ситуации с отсутствием по болезни может быть эквивалентным 20 постам.

197. Нам следует сделать еще одно замечание в отношении расчетов эффективности по каждому посту. В основном, потенциальная эффективность базируется на улучшении работы всей ВОИС, а не на улучшении какой-либо конкретной программы или работы организационных подразделений. Например, сокращение количества отсутствующих по болезни или по другим причинам в какой-либо программе или подразделении, насчитывающем менее 20 человек, вряд ли приведет к экономии Эквивалента полного времени поста в этой программе или подразделении.

198. После нашей презентации плана людских ресурсов ниже мы воспроизводим более конкретное указание кластеров, где могла бы быть достигнута эффективность каждого рабочего места. В Приложении 2 приведены наглядные примеры нашего более подробного анализа и рекомендации так, как они относятся к каждой программе, приняв за основу неизменную рабочую нагрузку. Анализы представляют нашу оценку потребностей в персонале, сделанную на основе существующей нагрузки по каждой программе, с потенциальной эффективностью на период в 5 последующих лет.

199. Чтобы показать потенциальную экономию, мы кратко подытожили в таблице, приведенной ниже, долгосрочное воздействие на три программы: (См. Приложение 2)

| Программа | Сокращение числа отсутствий по болезни | Другие улучшения эффективности ПОР | Улучшения, связанные с системой ПОР | В целом после 5 лет |
|--|--|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| 16– Администрация системы РСТ | 9 | 7 | | 16 |
| 30 – Служба обеспечения поездок и закупок | | 2,8 | 3 | 5,8 |
| 18 – Мадридская, Гаагская и Лиссабонская регистрационные системы | 1,5 | 38,2 | | 39,7 |

200. Мы понимаем, что ВОИС имеет растущий интерес к размещению заказов работ на стороне. Эту тенденцию мы также поддерживаем и включили ее в наши расчеты по потенциальной эффективности рабочих мест в ВОИС. Окончательные решения о потенциале размещения заказов на стороне будут приниматься совкупно по стратегическим, служебным и финансовым причинам, но примеры объемов размещения заказов ВОИС на стороне будут включать:

- Полное или значительное размещение заказов на стороне на такие услуги, как:
 - Печатные работы и публикации, управление документами и архивная служба, посыльные и водители - в специализированной компании, которая предложит свои услуги и потенциально сэкономит 60 постов
 - Техобслуживание зданий - в специализированной компании, сохранив ядро специалистов по поддержанию здания в Женеве, других международных зданий, и координируя службу безопасности и другие смежные службы, но отказываясь от потребностей в дополнительных постах, когда вступит в строй новое здание;
 - ИТ:
 - сохранение стержневой функции — разработки стратегии ИТ, продолжая поддерживать специальные службы, проводя бизнес-анализ и осуществляя проекты; и
 - использование третьих сторон и подрядчиков в отдельных разработках и расширение инициатив;
 - потенциальная экономия – 20 постов.
 - Всемирная Академия ВОИС – школе управления бизнесом или организатору конференций (или их консорциуму) под руководством ВОИС, что потенциально сэкономит до 16 постов; и
- Частичное размещение заказов на стороне, например, в периоды избытка работы или во время ее пиковой нагрузки, на выполнение переводов или для специальных закупок.

Анализ возможных сценариев

201. В контексте анализа чувствительности наших рекомендаций мы подготовили цифры численности персонала ВОИС в сценариях широкого плана. Нами подготовлены три основных сценария спроса на услуги: рост, статус-кво и падение. Для каждого сценария спроса имеются еще по два подсценария:

- Подсценарий, когда «нет изменений в эффективности»; и
- Подсценарий, когда предложение по эффективности реализовано.

202. Исходя из нашего анализа изменения численности персонала во времени, мы установили границы трех уровней влияния на программу:

- Прямой рост: когда можно проследить изменение нагрузки и ее связь с численностью персонала;
- Вторичное воздействие: когда повышенный спрос в программах прямого роста будет иметь, по крайней мере, ограниченное воздействие; и
- Программы, на которые ничто не повлияет или повлияет несущественно.

203. В наши анализы сценариев не вошла ситуация значительного роста, связанная с Повесткой дня в области развития.

Программы под прямым воздействием роста

204. К этой категории мы отнесли пять программ:

- Программа 16: Администрация системы РСТ (6%)
- Программа 18: Мадридская, Гаагская и Лиссабонская регистрационные системы (15%)
- Программа 19: Патентная информация, классификация и стандарты ИС (15%)
- Программа 21: услуги по арбитражу и посредничеству (10%)
- Программа 28: Службы обслуживания конференций, публикаций, лингвистическая и архивная службы (20%).

205. В каждом случае мы планировали уровень роста и уравновешивающее падение. Это обычно оправдано моделями прошлого роста.

Вторичное воздействие

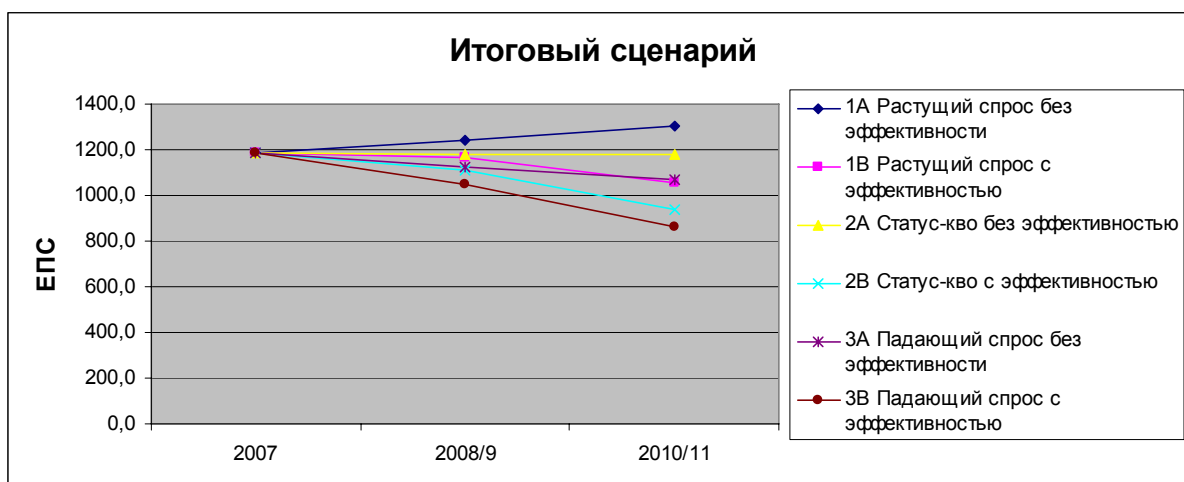
206. Сюда относятся следующие программы:

- Программа 22: Управление и руководство
- Программа 23: Бюджетный контроль и мобилизация ресурсов
- Программа 24: Внутренний надзор
- Программа 25: Управление людскими ресурсами
- Программа 26: Финансовые операции
- Программа 27: Информационные технологии
- Программа 29: Службы эксплуатации зданий
- Программа 30: Службы обеспечения поездок и закупки.

207. Как инструмент подсчета численности персонала для этих программ взят уровень роста в программах под прямым воздействием; например, рабочая нагрузка Управления людскими ресурсами и Службы обеспечения поездок будет увеличиваться, если увеличивается численность в основных программах занятости.

Краткий обзор

208. Общую итоговую чувствительность различных вариантов характеризует цифра 1 186,2, в основе которой лежит показатель условных штатных единиц на полной ставке (ЕПС) менеджеров и других работников. Реальное число штатных сотрудников ВОИС продолжает изменяться и этот показатель ЕПС используется подразделением, занимающимся Программой и бюджетом ВОИС. Этот показатель нами использован также потому, что он тесно привязан к Программе и бюджету, которые в настоящее время разрабатываются в ВОИС.



209. Последствия:

- Существует сравнительно небольшое воздействие роста или падения спроса на услуги на контролируемую численность между 2007 г. и 2008/9 гг, которое колеблется от:
 - 1 122 до 1 240, если не приняты меры экономии; или
 - 1 050 до 1 168, если такие меры приняты; однако
- Разница становится более существенной к 2010-2011 гг., которая колеблется от:
 - 1 072 до 1 303, если не приняты меры экономии, или
 - 864 до 1,053, если такие меры приняты.

210. В целом смысл всего этого и ожидания таковы, что до того, как повышение эффективности принесет существенные выгоды вне зависимости от сценария спроса, пройдет 3-4 года.

Чувствительность

211. Имеется 17 программ, в выполнении которых в настоящее время занят 231 сотрудник включая менеджеров и других сотрудников, для которых изменения в прогнозах спроса на услуги будут иметь весьма незначительное или никакого воздействия на численность занятого персонала. Например, в число этих программ входят:

- Программа 31: Строительство нового здания (1 ЕПС);
- Программа 4: Использование авторского права в цифровой среде (3 ЕПС); и
- Программа 6: Африка, Арабские страны, Азия и Тихоокеанский регион (всего 64 ЕПС).

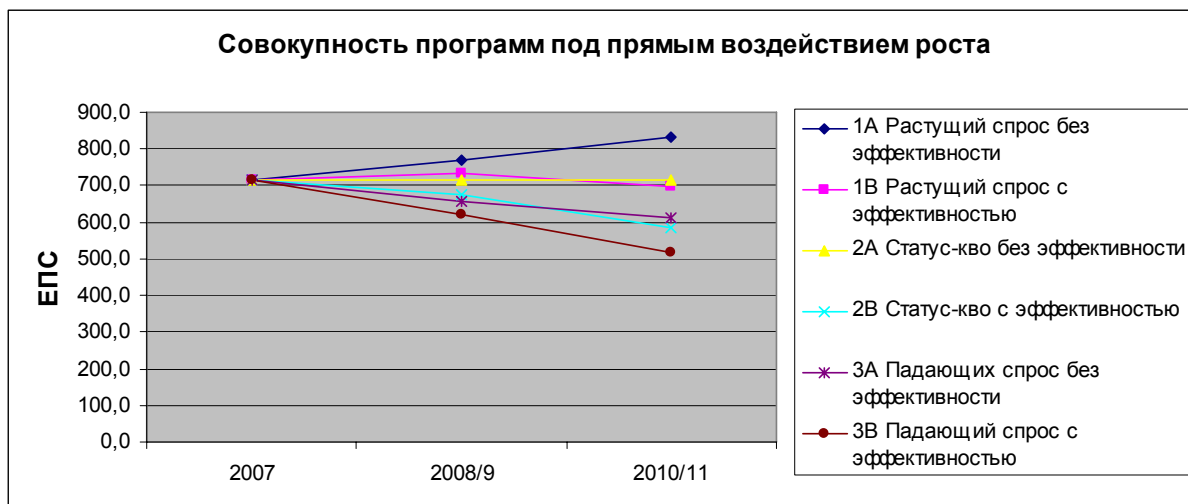
212. Влияние роста или падения спроса на услуги на численность занятых в этих программах можно подытожить в следующей диаграмме.



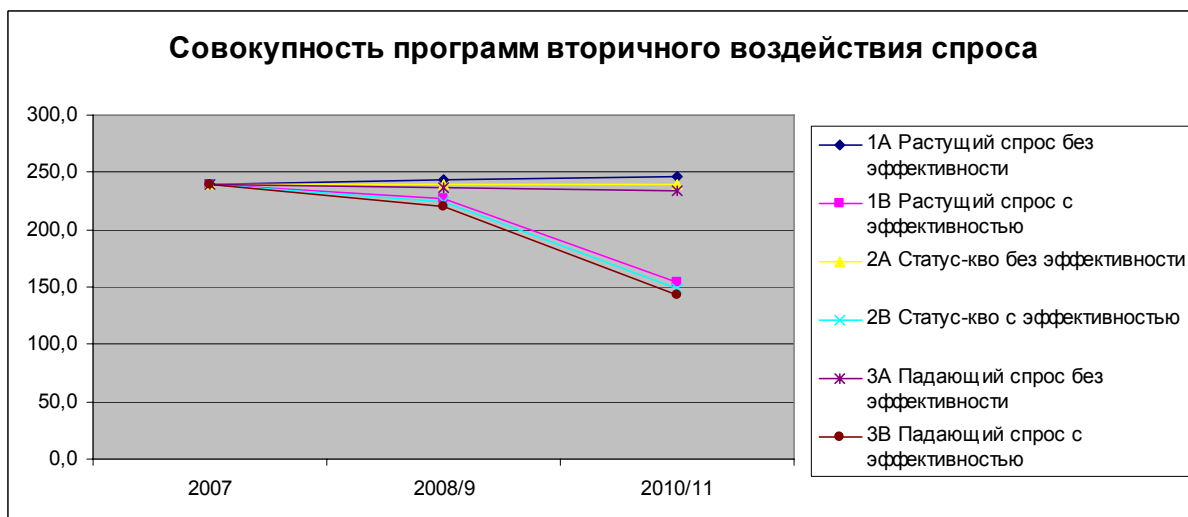
213. Влияние на программы под прямым воздействием роста является более значительным:

- на ближайшее время роста; и
- на более длительный период для получения эффективности за счет экономии и для падения спроса;

как показано на диаграмме ниже:



214. Сценарий последствий изменений в программах вторичного воздействия является ярчайшим примером потенциального воздействия внедрения предлагаемой программы организационного совершенствования вместе с получением эффективности путем экономии. В частности, эти изменения указывают на потенциальное влияние совершенствования процедур и расширенного использования технологии.



Ограничения на изменения

215. Существует одно главное ограничение потенциальной скорости, с которой можно обеспечить любые изменения в кадровом составе. В настоящее время весь персонал получает положительные баллы в процессе оценки эффективности своей работы, и так будет продолжаться еще в течение многих лет. ВОИС будет трудно доказать, что такой-то сотрудник является плохим работником.

216. Даже если ВОИС введет практику объективной оценки эффективности руководителями, сотрудникам, получающим низкие баллы, должна быть предоставлена возможность улучшить свою работу. В исключительных случаях опыт одного года может быть достаточным для демонстрации слабой эффективности работы, которая не улучшилась и вряд ли улучшится. Однако весьма вероятно, что любое увольнение за слабую работу может последовать только после двух периодических (ежегодных) оценок. И даже тогда могут последовать жалобы, разборательство которых потребует много времени.

217. Наши исходные посылки относительно эффективности работы сотрудников включают приверженность программе ВОИС досрочного выхода на пенсию, сокращения штатов и расторжения контрактов, чтобы дать возможность ВОИС освободить от обязанностей даже тех, кто трудится в течение многих лет, но работает не в полную силу, и заменить их более подходящими работниками.

6. Требования к ресурсам в будущем – аргумент в пользу изменений

Введение

218. Вполне вероятно, что ВОИС может продолжать работать в режиме «работаем как обычно» с единственными изменениями в существующей организационной структуре, процедурах, системах и методах работы. Любое значительное изменение приносит не только возможности, но также проблемы и риски. Поэтому выбор варианта «работаем как обычно» заслуживает рассмотрения и сравнения с любыми другими вариантами.

219. Наша программа проведения интервью и отклики, полученные в целевых группах, указывают на то, что руководители ВОИС и сотрудники готовы к существенным изменениям, а некоторые видят в решении ВОИС продолжить это обследование – явный и желанный сигнал того, что в повестке дня ВОИС стоят коренные изменения. Поэтому наши предположения о потребностях ВОИС по численности сотрудников основаны на программе по организационному совершенствованию ВОИС, о чем речь пойдет ниже в Плане людских ресурсов.

Организационные усовершенствования – анализ

220. Наш анализ подтвердил ряд приоритетных областей, которым ВОИС следует уделить внимание. Мы также увидели, что у ВОИС имеются планы и предложения, как поступить со многими из этих приоритетов. В некоторых случаях эти предложения были разработаны много месяцев назад, но нет никакой точной даты начала их реализации. Нам было сказано, что ряд возможных инициатив был отложен, чтобы учесть рекомендации данного обзора. Может быть, это и разумный подход к инициативам, в особенности относящимся к управлению людскими ресурсами, например, к кадровой стратегии, но более широкий взгляд предполагает, что ВОИС – это не та организация, где планы быстро реализуются.

221. ВОИС является комплексной, но не такой уж огромной организацией. Имея в штате более 50% сотрудников, занятых в двух программах, ВОИС должна постоянно работать как работодатель и в то же время быстро реагировать на изменения внешних и внутренних потребностей. Проблемы на этом пути возникают по разным причинам, среди которых:

- Генеральный директор пытался свернуть ВОИС с пути прежнего централизованного организационного устройства, внедряя локальную ответственность, однако руководители ВОИС на разных уровнях не всегда пользовались предоставленными им возможностями и принимали на себя эту новую ответственность.
- Многие процедуры, особенно внутренние, занимают много времени, медленно выполняются и являются трудоемкими. Зачастую они связаны с подготовкой бумажных документов, требуют разрешительных действий сотрудников разного уровня и выпадают из единой технологии.
- Не было сделано никаких структурных инвестиций в оценку и подготовку руководителей с тем, чтобы они играли полноценную роль в работе и управлении вверенными им кадрами.
- Ряд программ и ощущаемая напряженность (но не столь очевидная) между коммерческой деятельностью и деятельностью в области развития могут заставить думать о постах, об организационных подразделениях, о программах, но не о ВОИС в целом.

- Управление эффективностью работы не используется при оценке индивидуальных результатов работы в ВОИС. Тенденция такова, что все сотрудники оцениваются как компетентные в своей роли, даже если существует мнение, что некоторые из них таковыми не являются, и даже слабые работники, нанятые по краткосрочным контрактам, получают новые контракты. Руководители и сами сотрудники хотят изменений в этой практике, но это не может быть сделано до тех пор, пока все руководители не примут на вооружение новые, более объективные подходы к управлению эффективностью работы.
- Многие рассматривают ВОИС как удобное и спокойное место работы. В ВОИС наблюдается ограниченная сменяемость рабочей силы (в данный момент на уровне 2.6%).

222. Наш опыт проведения значительных изменений – о чем говорят недавнее принятие программ в ООН и в патентных ведомствах – подтверждает, что успешная программа организационного улучшения ВОИС:

- Должна планироваться и управляться как комплексная программа;
- Достигнет и закрепит все цели, что займет от трех до пяти лет;
- Опирается на полную поддержку и приверженность всего руководства ВОИС;
- Требуется поддержка со стороны государств-членов, включая финансовую поддержку ключевых инициатив по реализации этих изменений; и
- Должна признавать, что будут проведены определенные кадровые перестановки и запланированное сокращение штатов, чтобы все людские ресурсы ВОИС имели требуемые уровни компетентности, способности и преданности делу.

Условия успеха

223. Успешная реализация программы ВОИС организационного совершенствования потребует полной поддержки и приверженности делу руководства ВОИС как коллективно, так и на индивидуальном уровне. Коллектив директоров будет играть ключевую роль в планировании и руководстве предполагаемыми изменениями, сообщая о таких изменениях и поддерживая своих руководителей и сотрудников в процессе их реализации.

224. Мы понимаем, что любые рекомендации будут рассматриваться государствами-членами в сентябре этого года и что после необходимых процедур по созданию новой структуры программ формальный старт выполнения любой программы, вероятно, произойдет в начале 2008 г.

225. Успех потребует значительного повышения компетенции менеджмента, его способности и преданности делу. Мы ожидаем, что будет принята трехлетняя программа развития управления в ВОИС, однако рекомендуем, чтобы эта программа была сконцентрирована на управлении эффективностью работы и на необходимости присутствия на местах в рабочее время, которые являются факторами, имеющими громадное влияние на численность персонала. Программа развития управления могла бы стартовать в 2008 году, но достижение основных целевых показателей, например, с точки зрения повышения эффективности подразделения или программы, вряд ли возможно до двухлетнего периода 2010-2011 гг.

226. В ВОИС имеется ряд процедур, которые можно ускорить и сделать менее трудоемкими даже без поддержки новых информационных технологий, однако с применением надлежащей информационной технологии приходит и значительная экономия средств. Мы рекомендуем, чтобы команда ВОИС, занимающаяся программами, решила, какие процедуры являются приоритетными, и приступила к анализу, чтобы заработать очки на этой «быстрой победе».

227. Государства-члены рассмотрят рекомендации ВОИС относительно системы ПОР в качестве составной части Программы и бюджета на 2008-2009 гг. Если эти рекомендации будут одобрены и ВОИС сможет быстро привлечь соответствующие стороны к работе, то можно ожидать, что поддержка новыми информационными технологиями будет поступать, начиная с 2010 г. Это будет означать, что численность работоспособного персонала, связанная с

применением новых информационных технологий, могла бы быть включена в Программу и бюджет на двухлетний период 2010-2011 гг.

228. Одним из ключевых требований будет являться приверженность программе раннего выхода на пенсию, сокращения штатов и расторжения контрактов. По традиции ВОИС пыталась передвинуть сотрудника, неспособного эффективно трудиться на своем посту, не прибегая к принятию дисциплинарных мер и/или к его увольнению. Эта стратегия работала довольно успешно, помогая избежать большого недовольства среди персонала. Однако имеется явная и нарастающая тенденция, указывающая, что программные и организационные подразделения неохотно принимают в свой штат переведенных руководителей и сотрудников, если они не привносят с собой соответствующую компетенцию и приверженность работе в своей новой роли.

229. Учитывая, что даже слабо работающие руководители и сотрудники в самой последней оценке эффективности их работы были аттестованы как компетентные, потребуется определенное время, чтобы научить менеджеров занимать более объективную позицию при оценке их работы, а сотрудникам должна предоставляться возможность улучшить эффективность своей работы. Представляется маловероятным, что к сотрудникам будут применяться меры дисциплинарного увольнения до двухлетнего периода 2010-2011 гг. В 2008-2009 гг. могут быть случаи, например, раннего выхода на пенсию по болезни, но таких случаев будет немного.

Программа организационных усовершенствований

230. Мы рекомендуем комплексную программу организационных усовершенствований в ВОИС, в которой планируется и содержится три основных компонента, как показано ниже.



231. Основные компоненты рассматриваются в последующих пунктах.

Руководство и управление

232. Потребность в укреплении руководящей роли и компетенции управления явились общими проблемами, поднятыми во время нашего обследования. Это предполагает внимание к:

- роли руководителей различного уровня в организационной структуре ВОИС;
- приведению в соответствие полномочий с обязанностями и ответственностью;
- масштабу и характеру полномочий; и
- принятию решений и требуемой ответственности на разных уровнях.

Связи с другими компонентами

233. Руководители и менеджеры играют ключевую роль в:

- управлении сотрудниками, поддерживая принятие и развертывание новой стратегии в области людских ресурсов, планов новой политики и методов работы; и
- организационном и процедурном совершенствовании, применяя свои полномочия для обеспечения эффективной работы и принимая на себя соответствующую ответственность.

234. Они будут также выполнять ключевую роль образцов для подражания в программе изменений. Насколько менеджеры понимают суть программы, будет оказывать большое влияние на поддержку предлагаемой программы равными с ними по рангу сотрудниками и работниками их собственных подразделений.

235. Руководители и менеджеры будут также нуждаться в поддержке со стороны Отдела управления людскими ресурсами, например, в вопросах эффективности работы. Они будут надеяться на работоспособность экономных и эффективных процедур с использованием соответствующих управляющих информационных систем и других технологий.

Компетенция

236. Способность и умение руководства и управленческого аппарата включают в себя сочетание знаний, опыта и стиля поведения, которые можно оценить, а их уровень может быть повышен путем оценки навыков управления, создания центров подготовки менеджеров и с помощью программ обучения. Отдел управления людскими ресурсами проводил и проводит широкие консультации в ВОИС о необходимом уровне обладания навыками управления. Эти навыки будут особенно полезны при выполнении функций руководства программами развития управления.

237. Ожидаемые результаты будут включать:

- Повышение эффективности работы отдельных сотрудников и организационных подразделений.
- Последовательное толкование и реализация политики и процедур ВОИС.
- Принятие на себя ответственности.
- Значительный вклад в осуществление стратегии в области людских ресурсов.

Требуемые меры

238. В ВОИС имеется широкая поддержка идеи совершенствования уровня управленческой культуры и методов работы. Использование центральной идеи оценки управления специально подготовленными оценщиками имеет четыре ключевых элемента:

- утверждение на роль руководителей и менеджеров в ВОИС, определение ответственности (включая делегирование полномочий) в описаниях служебных инструкций и личных целях, а также подтверждение наличия требуемой компетенции;
- оценка существующих уровней компетенции и потребностей в подготовке работающих на данный момент руководителей и всего коллектива менеджеров;
- структурная подготовка настоящих и будущих менеджеров; и, что более важно
- руководители и менеджеры, возложившие на себя обязанности и ответственность, будут отвечать за достижение поставленных целей, используя согласованные методы работы.

Управление людскими ресурсами

239. Отдел управления людскими ресурсами ВОИС является как потенциальным проводником в жизнь изменений, так и подразделением, которое само нуждается в этих изменениях и улучшениях. Работа по выработке стратегии в области людских ресурсов уже завершена, а вопросы компетенции управленческого аппарата указывают на необходимость четкого осмысления текущих и будущих потребностей ВОИС в людских ресурсах. Однако работа ВОИС в области людских ресурсов по большей части посредническая, усугубляемая трудоемкими процедурами и устаревшей информационной технологией.

Связь с другими компонентами

240. Составными элементами предлагаемой программы управления людскими ресурсами являются:

- прием на работу и подготовка руководителей и менеджеров;
- обеспечение сотрудников четкими описаниями служебных инструкций и персональными задачами;
- содействие эффективному и объективному управлению работой; и
- содействие работе с кадрами: набирая специалистов, обладающих требуемой компетенцией и отношением к делу; и освобождая от работы тех, кто не способен вносить необходимый вклад в работу ВОИС.

Отдел управления людскими ресурсами (ОУЛР)

241. ОУЛР будет стратегическим партнером руководителей и менеджеров, проводя свою политику и контролируя ее выполнение, а также давая здравые и своевременные советы по кадровым вопросам. Это потребует существенного сдвига в компетенции и возможностях самого Отдела, а также значительной рационализации его работы и автоматизации процедур в системе управления людскими ресурсами.

242. Следовательно, ОУЛР является как партнером в проведении изменений, так и тем организационным подразделением, которое само подвергнется существенным изменениям для того, чтобы стать способным играть соответствующую роль в программе по улучшению работы и в устойчивой кадровой стратегии, политике и процедурах в будущем.

Требуемые меры

243. Важно распределить меры по их приоритетам под общим названием «Управление людскими ресурсами». Ключевыми направлениями первоочередных мер будут:

- Связь стратегии в области людских ресурсов с согласованным планом действий по реализации главных инициатив;
- Пересмотр кадровой политики и процедур в целях устранения ненужных и излишних действий при одобрении мер, относящихся к людским ресурсам;
- Осуществление пересмотренных организационных подготовительных мероприятий и полномочий ОУЛР;
- (Пере)утверждение подготовительных мероприятий по управлению эффективностью работы в ВОИС. Разработка документов, инструкций и других соответствующих материалов для разъяснения новых целевых методов работы. Информирование с целью лучшего понимания и использования новых подготовительных мер. Выбор, обучение и подготовка штата своих собственных преподавателей, способных проводить учебные семинары для осуществления новых подготовительных мер;
- Приведение должностных инструкций к общему стандарту, распространяющемуся на все посты в ВОИС;
- Пересмотр текущих уровней компетенции среди менеджеров и других сотрудников ВОИС, а также распределение постов в соответствии с потребностями и рациональным использованием ресурсов. Обеспечить, чтобы рекомендации были

- надлежащим образом рассмотрены и поддержаны. Реализовать выводы анализа кадровой ситуации;
- Реклассификация и анализ должностных уровней: рассмотреть возможность разработки инструкции по поддержке продвижения путем ввода новых расширенных уровней технической и профессиональной компетенции;
 - Разработка новых контрактов по найму на работу;
 - Программа поддержки менеджеров с рекомендуемым анализом отсутствия и присутствия на рабочем месте;
 - Разработка и развитие политики и процедур перемещения и сокращения штатов, а также расторжения контрактов; и
 - Планирование будущих требований к квалификациям и прогнозирование будущих потребностей в персонале, принимая во внимание сменяемость рабочей силы и ее недостаток, которые могут быть компенсированы наймом, обучением и/или перестановкой кадров.

Организация, процедуры и системы

244. Организационная структура ВОИС с ее процедурами и системами поддержки изменялась с течением времени и зачастую в ответ на запросы различных пользователей услугами ВОИС.

245. Мы исследовали отдельные аспекты текущей организационной структуры, в частности:

- Количество старших менеджеров и организационных подразделений, подчиняющихся непосредственно Генеральному директору;
- Продолжающиеся случаи расширения и продления программ, когда происходят такие значительные отклонения в размерах программ и в их ожидаемом эффекте; и
- Области явного дублирования или одинаковых служб, например, в службах перевода.

246. Более широкие требования к процедурам и системам таковы, что ВОИС следует составить схему и проанализировать все ключевые организационные процедуры с тем, чтобы они:

- Стали упрощенными, эффективными и легко применяемыми;
- Содержали ясно очерченные вопросы с полномочиями по принятию решений; и
- Были предназначены стать частью системы ПОР ВОИС.

Связь с другими компонентами

247. Организация и процедуры составляют стержень предлагаемой программы организационного совершенствования. Например:

- Определение ролей и ответственности требует ясности относительно организационной структуры и принятия решений в отношении конкретной политики и процедур.
- Процедурная перестройка должна рационализировать деятельность, приведя ее к: сокращению промежуточной бюрократической работы для персонала; более быстрому принятию решений и реагированию; и повышению уровня оказываемых услуг.
- Предлагаемая система ПОР объединит доступ к управленческой информации и ее использование. Это устранит несоответствия и улучшит принятие решений.
- Система ПОР позволит автоматизировать процедуры, сократив рабочую нагрузку и облегчив возможность привлечения сторонних услуг для неосновной деятельности.

Требуемые меры

248. Ключевыми мерами будут:

- Создание программной структуры для организационного совершенствования ВОИС:
 - Генеральный директор в качестве спонсора;
 - Заместитель Генерального директора в качестве руководителя программы;
 - Руководящий комитет;
 - Отдел по управлению программой;
 - Стратегия в области связи и план; и
 - Процедура проверки и изменения в подготовке менеджмента, а также поддержка менеджеров и других соответствующих сотрудников.
- Анализ и подготовка пересмотренной организационной структуры ВОИС:
 - Возможность создания структуры с меньшим количеством лиц, подчиняющихся непосредственно Генеральному директору;
 - Соединение вспомогательных служб (финансы, Глава учетно-финансового аппарата, ЛР, закупки) в общий административный или оперативный отдел;
 - Проведение регулярных «совещательных» встреч для руководителей отделов с Генеральным директором.
- Рассмотрение и утверждение структуры программы, уделяя внимание вариантам для уравнивания воздействий руководства/менеджмента на размер и влияние программ, как в отдельности, так и в сочетании.
- Определение возможной деятельности, рабочей нагрузки и требований к численности персонала для обслуживания Повестки дня в области развития.
- Подтверждение приоритетных процедур по пересмотру и рационализации:
 - Согласовать принципы проекта и параметры;
 - Изучить технологические возможности и конкретную деловую часть для инвестиций в технологию;
 - Подтвердить уровни одобрения по существу; и
 - Рассмотреть возможность заказов на стороне выполнения второстепенных процессов или отдельных этапов в этих процессах.
- План потребностей ВОИС в технологиях с 2007 по 2011 гг. и потребностей в своих собственных, законтрактованных и сторонних ресурсах информационных технологий.

249. Резюме плана действий с указанием индикативных сроков и перекрестных ссылок приведено в Резюме отчета после пункта 52.

Управление рисками

250. Мы полагаем, что единственная возможность для значительных перемен в ВОИС – например, для того, чтобы содействовать ВОИС в достижении эффективной работы кадров – состоит в том, чтобы полностью посвятить все усилия реализации предлагаемой комплексной программы организационных усовершенствований.

Последствия использования различных сценариев

251. Как представляется, в настоящее время растет признание того факта, что положение дел не может оставаться прежним, и существует риск его ухудшения, если только срочно не будут приняты меры по исправлению некоторых из существующих недостатков. Выполнение программы организационных усовершенствований не будет зависеть от приводимых сценариев ни в отношении значительного роста, ни сокращения потребностей.

Без осуществления программы:

- В условиях сценария, связанного со значительным ростом потребностей:
 - Набор кадров в ВОИС вероятнее всего будет связан как с пополнением за счет внешних кандидатов, так и сохранения определенного числа существующего персонала на краткосрочных контрактах.
 - Плохие исполнители останутся на службе в ВОИС, что послужит плохим примером для подражания, а также источником раздражения и разочарования для работающих или новых коллег.
 - Руководители по-прежнему будут избегать добросовестного руководства работой и не смогут наилучшим образом воспользоваться какими-либо дополнительными ресурсами.
 - Выполнение внутренних процедур будет по-прежнему медленным, нерациональным и трудоемким.
 - Будет существовать реальный риск того, что:
 - затраты будут увеличиваться без соответствующего увеличения доходов;
 - наиболее компетентные сотрудники ВОИС будут увольняться или искать альтернативную работу;
 - ВОИС не сможет привлекать руководителей требуемого уровня и другой персонал на рынке труда.
- В условиях сценария, связанного с сокращением потребностей:
 - Наиболее компетентные руководители ВОИС и персонал могут искать альтернативную работу.
 - Будет отсутствовать возможность документированной дифференциации между хорошими и плохими исполнителями в случае, если возникнет возможность сокращения штата.
 - Решение не предлагать новые контракты персоналу, работающему по краткосрочным контрактам, может понизить уровень эффективности работы. Есть основания полагать, что большинство персонала на краткосрочных контрактах работает на требуемом уровне или превышающем его, а также заняты в основном скорее выполнением работы постоянного характера, чем выполнением ограниченных по времени задач или ликвидацией пиковой нагрузки.
 - Затраты останутся в основном без изменения, хотя доходы и потребности сократятся.

Предварительный реестр рисков

252. Мы обнаружили целый ряд возможных областей риска, связанных с предлагаемой программой организационных усовершенствований.

Обеспечение руководства программой

253. Это будет, по-видимому, долгосрочная программа, и она потребует значительных временных затрат со стороны руководителей и старших менеджеров. Представляется важным, чтобы внимание постоянно уделялось соотношению целей программы и достижению целевых показателей, а также вопросу преемственности в вопросах толкования программы и ее реализации.

Ведение дел без изменений

254. Будущее финансирование ВОИС достаточно гарантировано, это одновременно является:

- благоприятным фактором, поскольку содействует стабильности и обеспечивает финансирование для все возрастающего числа постоянно меняющихся инициатив; а также
- проблемным, поскольку стабильность и безопасность часто бывают врагом значительных перемен. Всегда возникает альтернативный вопрос: «Зачем приступать к мучительному выполнению какой-либо программы, если наш приток доходов и так обеспечен, и мы можем и дальше прожить без изменений несколько лет?»

Компетентность и преданность делу в рамках ОУЛР

255. Предлагаемая программа организационных усовершенствований и реализация Стратегии в области людских ресурсов будут являться главной переменной в функциях ОУЛР. В будущем возникнет потребность в профессионалах, имеющих опыт стратегического управления людскими ресурсами.

Внедрение системы планирования организационных ресурсов (ПОР) и использование других технологий

256. Успешная реализация данной программы будет зависеть от наличия мощной технологической платформы и наличия пользовательского доступа к ней. Мы понимаем, что имеются хорошо продвинутые планы разработки системы планирования организационных ресурсов (ПОР), предназначенной для ВОИС, хотя существует значительный риск того, что ее реализация задержится. В соответствии с нашим рабочим предположением, система ПОР будет задействована к концу двухлетнего периода 2008-2009 гг. Более поздняя дата реализации приведет к внесению соответствующих корректировок в программу и проявится в более длительных периодах времени, которое потребуется для того, чтобы освободиться от мало значимого персонала.

Способность и готовность к переменам

257. В рамках ВОИС имеется целый ряд различных групп сотрудников, которые потенциально могут проявлять различную степень приверженности и готовности с точки зрения поддержки данной программы и участия в ней. Ниже следующий график дает обобщенное представление об имеющихся взглядах, а также потенциальном отношении участников предстоящего процесса – как отдельных работников, так и различных групп сотрудников.



Программа увольнений и расторжения контрактных отношений

258. ВОИС имеет рекордные показатели по перемещению персонала в рамках Организации в тех случаях, когда сотрудники неудовлетворительно выполняют свои функции. До недавнего времени отсутствовала практика принятия формальных дисциплинарных мер или рассмотрения возможности увольнения или расторжения контрактных отношений.

259. Мы ожидаем, что любое заявление о том, что ВОИС готова к проведению программы увольнений по дисциплинарным причинам или иному расторжению контрактов будет:

- приветствоваться отдельными руководителями и членами персонала как создание предпосылки для честного и объективного решения вопроса о низкой эффективности работы;
- вызовет озабоченность среди персонала и некоторых государств-членов относительно того, что данная программа может быть использована для дискриминации отдельных сотрудников;
- заставит ряд руководителей задать себе вопрос о своей компетентности по принятию объективных решений относительно эффективности работы и принятия последующих мер дисциплинарного характера или сокращения сотрудников.

260. Это будет вопросом, требующим очень деликатного планирования и общения.

Передача работы сторонним исполнителям

261. Передача работы сторонним исполнителям все в большей степени является привлекательной альтернативой для организаций, открывающей возможности для:

- доступа к источникам ресурсов при решении проблем с пиковыми нагрузками в работе;
- повышения уровня инвестирования в целях использования эффективных процедур, основанных на новых технологиях, что не может быть оправдано лишь в рамках одной ВОИС;
- привлечения услуг специалистов;
- сокращения затрат.

262. Однако для обеспечения баланса в этом вопросе мы рекомендовали бы ВОИС учитывать следующее:

- передача отдельных работ сторонним исполнителям никогда не была жизнеспособным и устойчивым решением – положительной практикой является пересмотр и перестройка процедур до того как прибегнуть к услугам внешних исполнителей;
- рассмотреть в будущем возможность своевременного создания какой-либо новой услуги, предоставляемой Организацией на основе внутренних ресурсов;
- изучить, каким образом передача работ внешним исполнителям может повлиять на занятость в рамках ВОИС – в особенности, согласится ли внешний исполнитель принять на работу соответствующий персонал ВОИС или ВОИС сама будет нести ответственность за перераспределение освобождающегося персонала и решение проблемы избыточности кадров;
- рассмотреть, каким образом контрактные и служебные соглашения будут контролироваться и управляться.

263. Мы рекомендуем, чтобы любое рассмотрение возможности передачи работы сторонним исполнителям сопровождалось со стороны ВОИС разработкой детального бизнес-плана.

Основные статьи расходов

264. Для оказания помощи руководству ВОИС и государствам-членам в определении ближайших шагов, мы приводим ниже начальные ориентировочные затраты по ключевым направлениям деятельности, рекомендуемым в данном отчете.

265. Исходя из опыта других организаций Женевского региона и организаций ООН, основные расходы возникнут в следующих областях и в следующих пределах:

| Мероприятие | Ориентировочные затраты в тыс. шв. фр. |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Оценка методов руководства | 60-180 |
| <input type="checkbox"/> Повышение квалификации руководства (ежегодно в рамках 5-летней программы) | 400-600 |
| <input type="checkbox"/> Инструктаж и обучение относительно управления эффективностью работ | 300-400 |
| <input type="checkbox"/> Разработка системы карьерного роста и подготовки персонала | 100-150 |
| <input type="checkbox"/> Управление отсутствиями на работе по болезни (исключая затраты на расторжение контрактов) | 30-50 |
| <input type="checkbox"/> Перестройка процедур работы с кадрами | 30-50 |
| <input type="checkbox"/> Реструктуризация ОУЛР | 200-300 |
| <input type="checkbox"/> Внедрение системы ПОР и других технологий | предстоит определить |
| <input type="checkbox"/> Поддержка разработки новой организационной структуры | |
| <input type="checkbox"/> Описания постов/их классификация, (включая варьирование относительно Общей системы ООН) | 360-450 |

266. Основные дополнительные нетехнологические расходы скорее всего возникнут вследствие выплат в связи расторжением контрактов. Их необходимо оговорить с Советом персонала. Ряд выявленных плохих исполнителей, возможно, улучшат показатели своей производительности, столкнувшись с более жесткой системой управления эффективностью труда и явной решимостью ВОИС решить вопрос с любыми злоупотреблениями существующим распорядком и получением льгот. Даже в этом случае мы рекомендовали бы ВОИС рассмотреть вопросы финансирования для возможного расторжения контрактов порядка до 100 человек за период более 5 лет осуществления Программы организационных усовершенствований.

