

Координационный комитет ВОИС

Восьмидесятая (52-я очередная) сессия
Женева, 4–8 октября 2021 г.

СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ (ЛР) НА 2022–2026 ГГ.

Документ подготовлен Секретариатом

1. Среднесрочный стратегический план Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) на 2022–2026 гг. (СССП) является основой для стратегии в области людских ресурсов (ЛР) на указанный период. Департамент управления людскими ресурсами (ДУЛР) является одним из основных элементов базы, позволяющей Организации достичь своих стратегических целей.
2. Четыре направления работы и базовая задача, предусмотренные СССП, направлены на достижение основополагающей цели и решение основной задачи Организации и задают стратегический ориентир, на основе которого будет разрабатываться программа работы Организации. Все четыре направления работы затрагивают сферу управления людскими ресурсами, причем как напрямую, так косвенно, что требует от ДУЛР добиваться стратегических результатов для Организации, а базовая задача определяет тип культуры, который необходим Организации для достижения ее основополагающей цели и решения ее основной задачи.
3. В сотрудничестве с подразделениями Организации ДУЛР будет стремиться обеспечивать наличие у Организации кадров, необходимых для успешной реализации ею своей рабочей программы, и возможности гибкого распределения персонала для удовлетворения ее постоянно меняющихся потребностей. Кроме того, ДУЛР будет способствовать повышению эффективности работы Организации посредством управления результативностью деятельности сотрудников, уделяя больше внимания обеспечению постоянной обратной связи, развития сотрудников и надлежащих стимулов.

Это требует инвестиций в развитие менеджмента и применения более стратегического подхода к внутриорганизационному обучению как инструменту целенаправленного развития навыков. ДУЛР будет также активно способствовать развитию более открытой, динамичной и ориентированной на сотрудничество организационной культуры, что необходимо для создания здоровой, инклюзивной рабочей атмосферы, которая может стимулировать высокую производительность труда и инновации.

4. В дополнение к вышеуказанным основным приоритетным задачам ДУЛР будет и далее оказывать поддержку в достижении целей и устремлений, обозначенных в СССП, путем обеспечения более тесной увязки политики в области ЛР с конкретными потребностями ВОИС, придерживаясь при этом стратегической концепции в области ЛР в рамках всей системы Организации Объединенных Наций (ООН). ДУЛР продолжит рационализацию и автоматизацию соответствующих процессов в области ЛР для повышения эффективности и обеспечения надлежащего делегирования полномочий на принятие кадровых решений наряду с управленческой подотчетностью. Кроме того, будут продолжены усилия по повышению точности и доступности кадровых данных и улучшению кадровой аналитики. Своевременная и качественная кадровая аналитика необходима для принятия решений как на общеорганизационном уровне, так и на уровне подразделений.

5. При переходе к «новой норме» в трудовой жизни после пандемии ДУЛР в рамках своего основного мандата будет активно претворять в жизнь ориентированную на человека политику обеспечения баланса между трудовыми и личными интересами и будет уделять первоочередное внимание благополучию персонала. Признавая, что некоторые «гибридные формы работы», вероятно, станут обычной практикой в будущем, и используя опыт, приобретенный во время пандемии, ДУЛР будет оказывать подразделениям ВОИС поддержку в поиске новых способов организации взаимодействия между сотрудниками и обеспечения их продуктивного участия в работе Организации.

6. В предыдущей Стратегии в области ЛР подчеркивалась роль, которую должен играть ДУЛР в обеспечении готовности ВОИС к будущему. Хотя многое уже достигнуто, о чем сообщается в годовых отчетах о ЛР, эта работа должна быть продолжена. Нынешняя Стратегия в области ЛР направлена на решение оставшихся нерешенными конкретных вопросов, выявленных в ходе широких консультаций с подразделениями Организации и имеющих огромное значение для реализации концепции, сформулированной в СССП. Она закладывает основу для стратегической программы работы ДУЛР на следующие пять лет по следующим взаимосвязанным целям:

- содействие формированию динамичной организационной культуры, в которой поощряются открытый диалог, сотрудничество, обмен знаниями и командная работа;
- усиление способности Организации к адаптации, обеспечение достаточной гибкости и расширение мобильности для удовлетворения меняющихся кадровых потребностей подразделений при одновременном расширении многообразия и инклюзивности;
- обеспечение отдачи от управления служебной деятельностью в виде повышения эффективности работы Организации и развития навыков персонала;
- внедрение более стратегического подхода к обучению и карьерному росту как неотъемлемой части развития кадрового потенциала;

- проведение работы по совершенствованию управления;
- повышение вовлеченности и благополучия персонала; и
- разработка модели оказания ДУЛР услуг по принципу «одного окна», адаптированной к потребностям подразделений Организации.

7. В следующих разделах раскрывается каждая из этих целей и объясняется, как они будут воплощены в стратегической программе кадровой работы. Информация о ходе достижения этих целей будет представляться в годовых отчетах о ЛР.

Содействие формированию динамичной организационной культуры, в которой поощряются открытый диалог, сотрудничество, обмен знаниями и командная работа

8. Все четыре стратегических направления работы в рамках СССП демонстрируют намерение Организации вести активную работу по формированию под ее руководством сбалансированной и эффективной глобальной экосистемы ИС. Проведение активной работы означает повышение доступности, обеспечение широкого охвата, объединение людей, налаживание партнерских связей, оказание поддержки пользователям на всех уровнях и превращение в востребованный глобальный источник знаний и консультаций по вопросам политики. Чтобы Организация могла расширять свои возможности в ответ на изменения и выработать методы работы, позволяющие ей не ограничиваться лишь предоставлением высококачественных услуг, она должна сформировать благоприятную внутреннюю культуру.

9. Нынешняя культура, уходящая корнями в историю Организации и ее развитие на протяжении многих лет, несет в себе иерархические черты, которые способствуют сохранению статус-кво, а не изменениям, замкнутости, а не сотрудничеству, и коммуникации по принципу «сверху вниз», а не открытому диалогу. Как и во многих организациях системы ООН, нынешняя культура, как представляется, также несет в себе формализм. Все эти особенности повлияли на то, как осуществляется управление людскими ресурсами, и привели к подрыву доверия между руководством и персоналом. Необходимость изменения культуры была признана в СССП в рамках базовой задачи (см. схематическое представление стратегии в виде здания) и вновь подтверждена в масштабе всей Организации в ходе недавних консультаций по Стратегии в области ЛР.

10. Культура, способствующая достижению стратегических целей, сформулированных в СССП, предполагает преодоление разобщенности внутри Организации, вовлечение сотрудников и укрепление доверия. Она поощряет открытый диалог и продуктивный обмен идеями и мнениями. Она способствует инновациям, и в ней ценятся командная работа, сотрудничество, не ограничивающееся рамками Организации, и обмен знаниями. Организация готова работать над формированием такой культуры, и ключевую роль в этой работе будет играть ДУЛР.

11. Вклад ДУЛР в эту работу будет охватывать касающиеся организационного развития аспекты, например тесное сотрудничество с Отделом новостей и СМИ для укрепления внутренней коммуникации, включая обеспечение соответствующих форумов для обсуждения и двустороннего диалога, и разработку надлежащих управленческих структур и стимулов для поддержки межсекторальных и межфункциональных команд. ДУЛР будет также играть ведущую роль в реализации мероприятий по совершенствованию управления, связанных с культурой, и в оценке вовлеченности персонала посредством проведения периодических опросов сотрудников. Кроме того, ДУЛР будет

способствовать укреплению доверия, обеспечивая справедливое и прозрачное осуществление кадровых процессов и своевременное решение проблемных вопросов, выявленных по результатам опросов сотрудников.

Усиление способности Организации к адаптации, обеспечение достаточной гибкости и расширение мобильности для удовлетворения меняющихся кадровых потребностей подразделений при одновременном расширении многообразия и инклюзивности

12. Гибким организациям присущи как устойчивость, так и динамизм. Они характеризуются наличием стабильных базовых элементов, которые меняются медленно, как, например, четкая основополагающая концепция, важная основная задача, общие ценности, соответствующие ключевые компетенции и эффективное управление знаниями, и одновременно с этим обладают способностью к динамичному развитию, которая помогает им быстро адаптироваться к новым вызовам и возможностям. В качестве примера такой способности можно привести способность перераспределять ресурсы — как финансовые, так и людские — туда, где они больше всего необходимы, способность оперативно мобилизовать команды со всей организации и способность наделять рабочие группы полномочиями на принятие решений.

13. Реализация вытекающей из СССП программы работы ВОИС требует динамизма и гибкости со стороны Организации для адаптации кадрового состава и потенциала к меняющимся организационным потребностям и новым методам работы. В настоящее время подразделения ВОИС не считают, что они обладают такой гибкостью. Анализ кадровых изменений, проведенный в июне 2021 г., подтверждает это мнение:

- 71 процент из 1579 сотрудников работают по обычным контрактам, 4 процента — по временным контрактам и 25 процентов не являются штатными сотрудниками. Учитывая растущие потребности Организации в новых навыках и существующие ограничения на количество должностей, можно ожидать, что доля внештатных сотрудников будет расти. Хотя увеличение численности временных сотрудников соответствует текущим изменениям на рынке труда в целом, где меняются карьерные ожидания и среди молодых поколений работников все большее распространение получает стремление к построению карьеры на основе портфельного подхода, а не к работе на одного работодателя, ВОИС должна обеспечить сохранение штатных сотрудников со специализированными навыками, которые важны для удовлетворения новых потребностей Организации. Привлечение таких специалистов на краткосрочной основе или через внешние агентства увеличит деловые риски и приведет к общему увеличению затрат. Поэтому важно достичь правильного баланса;
- около двух третей штатных сотрудников работают по постоянным/непрерывным контрактам, а одна треть — по срочным контрактам. Это отличается от показателей большинства организаций ООН и других международных организаций, где более распространены срочные контракты, что позволяет им более гибко адаптировать штатное расписание к меняющимся организационным потребностям;
- штатные сотрудники работают в Организации значительно дольше, чем в большинстве других международных организаций. Около трети штатных сотрудников работают в Организации более 20 лет, тогда как в ООН в целом доля таких сотрудников составляет 10 процентов, а в некоторых других международных организациях еще меньше. Соответственно, число недавно

пришедших в Организацию сотрудников значительно меньше, чем в других сопоставимых организациях;

- в результате стабильности контрактов и длительного срока службы штатные сотрудники Организации старше, чем в большинстве организаций системы ООН, причем во многих случаях примерно на 10 лет. Медианный возраст составляет 51 год;
- внешняя мобильность среди штатных сотрудников низкая, и показатели текучести кадров в последние годы составляют от 4 до 6 процентов в год. В отличие от большинства международных организаций, основной причиной ухода из Организации является выход на пенсию, причем на ее долю приходится почти половина всех увольнений. В других сопоставимых организациях двумя основными причинами ухода из организации являются, как правило, «окончание контракта» и «увольнение по собственному желанию».

14. Еще одно примечательное отличие от многих организаций системы ООН и других международных организаций в плане динамики численности персонала заключается в том, что в прошлом реструктуризация подразделений очень редко использовалась ВОИС для адаптации Организации, в частности структуры штатов на уровне подразделений, к меняющимся организационным потребностям.

15. Все эти факторы в совокупности также замедлили достижение целей Организации в области многообразия. Хотя был достигнут значительный прогресс, как показано в последнем Годовом отчете о людских ресурсах, требуется активизация усилий. Повышение гибкости персонала в сочетании с проведением целенаправленной информационной работы и реализацией внутренних программ поддержки могло бы способствовать достижению целей Организации в области многообразия.

16. Если показатели текучести кадров существенно не изменятся и в период реализации СССП сохранятся тенденции ухода сотрудников из Организации, наблюдавшиеся в последние несколько лет, то в перспективе Организация будет иметь ограниченные возможности для обновления своей базы специалистов в ответ на меняющиеся потребности, вытекающие из ее программы работы. По этой причине необходимо будет увеличить гибкость посредством активной реализации программ в области управления персоналом, таких как стимулирование добровольного ухода из Организации, повышение эффективности использования практики прикомандирования/откомандирования сотрудников и разработка программ обмена сотрудниками, которые могут предусматривать более частые обмены с более широкой сетью связанных с ИС организаций, когда это целесообразно. Кроме того, Организации, вероятно, потребуется реструктурировать некоторые области деятельности, в которых происходят заметные изменения в плане программ работы и соответствующих потребностей в квалифицированных кадрах. В определенной степени меняющиеся потребности Организации могут быть удовлетворены за счет внутренней мобильности. Более подробно этот вопрос будет обсуждаться в связи с усовершенствованием системы карьерного роста.

17. Повышение оперативности, гибкости и скорости адаптации к меняющимся потребностям Организации может быть достигнуто также путем оптимизации процесса принятия решений и реализации мер в области ЛР. ДУЛР уже приступил к пересмотру процессов принятия решений в нескольких областях, связанных с ЛР, с целью делегировать принятие кадровых решений на соответствующие уровни управления —

либо директору по персоналу, либо линейному руководителю, ответственному за бюджеты и результаты деятельности. Этот обзор соответствует текущим изменениям во многих сопоставимых международных организациях и будет продолжен в период реализации СССП.

18. Кроме того, способность подразделений Организации адаптировать свои штаты к меняющимся программам работы и изменяющимся условиям деятельности зависит от способности находить гибкие кадровые решения. В настоящее время кадровая политика Организации носит чрезмерно директивный характер — сверх того, что требуется в соответствии с Положениями и правилами о персонале ООН. ДУЛР приступит к пересмотру кадровой политики в целях ее постепенной адаптации к организационным потребностям и разработки политики с учетом специфики Организации на основе общих принципов, а не стремления регламентировать все исключения.

19. Существующая система управления штатным расписанием не способствует гибкости Организации. Напротив, она затрудняет гибкое реагирование Организации на новые вызовы, изменение стратегических приоритетов и использование ею новых возможностей на благо соответствующих заинтересованных сторон. Некоторые международные организации, в частности некоторые финансовые институты развития и крупные глобальные неправительственные организации (НПО), уже отказались от подобного подхода к управлению своими людскими ресурсами. Ряд других организаций, включая некоторые организации системы ООН, в настоящее время ищут пути перехода от управления штатным расписанием к бюджетированию штатного расписания, когда управление бюджетом на персонал осуществляется на институциональном уровне и бюджет распределяется по секторам/регионам/департаментам на основе приоритетных задач организации. Управление штатным расписанием в рамках бюджетных ограничений придаст Организации столь необходимую гибкость, с тем чтобы она могла реагировать на внешние изменения в условиях деятельности и вносить изменения в стратегию деятельности. Внедрение такого подхода вместе с соответствующими мерами по обеспечению подотчетности имеет также потенциал для укрепления управления, ориентированного на конкретные результаты. ДУЛР совместно с Департаментом планирования и финансирования Программы начнет внутренний диалог с целью определить, какие конкретные последствия для Организации повлечет за собой переход от управления штатным расписанием к бюджетированию штатного расписания и каким образом это можно реализовать как с точки зрения руководства, так и с точки зрения планирования и управления внутренними ресурсами.

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

20. Действующая система управления служебной деятельностью и повышения квалификации сотрудников (PMSDS) аналогична той, что существует в большинстве организаций системы ООН. Однако недавние внутренние консультации подтвердили, что в нынешнем виде эта система не приносит значительной пользы ни в плане повышения эффективности работы организации, ни в качестве инструмента развития персонала. Ежегодный процесс оценки работы отнимает много времени и, тем не менее, не приводит к ощутимым результатам в плане поощрения лучших работников, которые выполняют основную работу, или в плане борьбы с неудовлетворительной работой. К развитию персонала часто относятся как к чему-то второстепенному, и необходимость развития новых навыков, как правило, не рассматривается как естественная обязанность каждого сотрудника Организации.

21. Модернизация и оптимизация PMSDS будет одной из первоочередных задач для ДУЛР в период реализации СССП. Отдел внутреннего надзора (ОВН) инициировал обзор нынешней системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации сотрудников. Результаты этого обзора и вынесенные по его итогам рекомендации обеспечат дальнейшие ориентиры по развитию системы, что может включать в себя:

- обеспечение понимания всеми ожиданий в плане эффективности работы, результатов, которые должны быть достигнуты в течение года, и моделей поведения, которых необходимо придерживаться для достижения этих результатов;
- обеспечение постоянной обратной связи, в том числе от нескольких источников, посредством диалога о результатах работы в течение всего года, а не только во время ежегодной оценки;
- выдвижение развития навыков и моделей поведения вновь на передний план в ходе диалога о результативности работы;
- «калибровку» оценок эффективности на уровне департаментов, секторов и Организации; и
- обеспечение более тесной увязки политики и процесса управления служебной деятельностью с другими соответствующими политиками и процессами в области ЛР, касающимися, например, обучения, карьерного роста, внутренней мобильности, планирования преемственности, признания заслуг и вознаграждения за заслуги, а также повышения эффективности работы.

22. Помимо анализа системы и сопутствующих процессов, указанный обзор включает в себя сравнительный анализ для изучения передового опыта на начальном этапе и обширный этап обучения на завершающем этапе, предшествующем внедрению нововведений.

Внедрение более стратегического подхода к обучению и карьерному росту как неотъемлемой части развития кадрового потенциала

23. Достижение стратегических целей, сформулированных в рамках четырех направлений работы, предусмотренных СССП, потребует постоянного технического совершенствования во всех традиционных областях экосистемы ИС. Вместе с тем очевидно, что навыки и компетенции в ряде областей необходимо будет укрепить, а также что необходимо будет привлечь и/или подготовить специалистов с новыми навыками. В соответствии с передовой практикой кадрового планирования в настоящее время проводится общеорганизационная работа с участием подразделений для определения того, специалистов с какими навыками не хватает. На данный момент очевидно, что необходимо укрепить кадровый потенциал в ряде областей, связанных с ключевыми компонентами стратегической программы работы; к ним относятся, в частности, коммерциализация ИС, диалог по вопросам политики, цифровизация и искусственный интеллект (ИИ), информационно-просветительная работа и партнерство, разработка программ и управление проектами. После завершения этой работы Организация определит, в какой степени специалистов с необходимыми навыками можно подготовить внутри Организации, а в какой степени их необходимо будет привлечь с внешнего рынка труда с помощью целевых стратегий найма.

24. Развитие конкретных навыков у персонала внутри организации может способствовать карьерному росту и стать ключевым мотиватором для сотрудников. Однако, несмотря на то, что внутренние учебные мероприятия, предлагаемые в

настоящее время сотрудникам, охватывают предметные области и темы, направленные на совершенствование навыков, актуальных для программы работы Организации, программа обучения не имеет конкретной направленности и не предусматривает конкретных приоритетов для развития навыков в тех областях, которые наиболее важны для удовлетворения потребностей Организации в тот или иной момент времени.

25. В дальнейшем ДУЛР будет придерживаться более стратегического взгляда на обучение. Это означает разработку общеорганизационной стратегии обучения с использованием информации о потребностях и пробелах в навыках: (1) полученной в результате проведения ДУЛР и подразделениями по всей Организации периодических мероприятий в области кадрового планирования; (2) внесенной в PMSDS в виде конкретных областей развития навыков; и (3) полученной в ходе постоянного диалога между ДУЛР и подразделениями по вопросу о кадровых потребностях. Эта стратегия обучения, воплощенная в приоритетную, целевую программу обучения на каждый год, будет определять использование годового бюджета на обучение, который сейчас составляет около 0,9 процента расходов на персонал в 2022 и 2023 гг. (исключая расходы на децентрализованное обучение), с тем чтобы обеспечить поддержку в осуществлении стратегической программы работы и достижение максимальной отдачи для Организации и ее сотрудников.

26. Внутреннее развитие персонала включает в себя также предоставление других возможностей для карьерного роста. Ограниченная кадровая гибкость, обусловленная длительным сроком службы и низкой текучестью персонала, в сочетании с отсутствием существенного роста Организации в последние годы и необходимостью время от времени привлекать различных специалистов с внешнего рынка, сокращают возможности для карьерного роста существующих сотрудников. Фактически, около трети штатных сотрудников остаются на одном и том же уровне 11 лет и более. Недавние консультации показали определенное разочарование по этому поводу, включая низкую степень внутренней мобильности в целом, как среди руководителей, так и среди персонала.

27. Опираясь на передовой опыт других организаций, ДУЛР будет работать совместно с подразделениями Организации над поиском вариантов решения этих проблем. Эта работа будет включать, в частности, разработку новых программ по повышению внутренней мобильности, таких как финансируемые Организацией программы, предполагающие поручение сотрудникам функций, позволяющих повысить профессиональную квалификацию, программы ротации для сотрудников на соответствующих должностях, а также рассмотрение опыта работы в нескольких подразделениях в качестве дополнительного преимущества при назначении на более высокие руководящие должности.

28. В связи с пересмотром кадровой политики ДУЛР рассмотрит также варианты многоступенчатой классификации некоторых должностей категории общего обслуживания и категории специалистов, что было успешно внедрено в некоторых сопоставимых международных организациях. Это сделает возможным карьерный рост в пределах одной должности с учетом заслуг. Кроме того, ДУЛР начнет обсуждение с подразделениями Организации возможности вновь ввести уровень С-6 для должностей категории специалистов. Это будет способствовать развитию сотрудников в Организации до мирового уровня путем выборочного предоставления возможностей карьерного роста для признанных во всем мире специалистов, занимающих не руководящие должности.

Это не повлечет за собой дополнительных затрат, поскольку реализовано это будет в рамках существующего штата сотрудников категории директоров.

Проведение работы по совершенствованию управления

29. Повышение организационной культуры, разработка новых методов работы и оптимальное управление людскими ресурсами Организации для достижения стратегических целей СССП также представляют собой управленческий вызов. Как и во многих других организациях, сотрудники, продемонстрировавшие отличные результаты на должностях специалистов, зачастую переводятся на руководящие должности почти или вообще без какой-либо подготовки. От них ожидают, что они практически в одночасье превратятся из ориентированных на индивидуальные достижения работников в тех, кто умело сочетает индивидуальные обязанности с управлением другими работниками, их мотивацией и расширением их возможностей. В дополнение к освоению деятельности, которой им доверено руководить, руководители должны знать политику, которая регулирует принятие решений, и им необходимо развивать навыки в сложной области человеческого общения применительно к организационному управлению, например умение слушать, общаться, наставлять, давать и получать обратную связь, создавать эффективные команды, делегировать им полномочия и т.д. Развитие эффективных управленческих навыков, охватывающих как лидерские, так и управленческие аспекты, потребует поддержки со стороны Организации, особенно в период, когда предполагается изменение культуры и переход к новым стратегическим направлениям.

30. ДУЛР будет прилагать усилия для совершенствования руководства и управления, используя многосторонний подход:

- выявление лидерского и управленческого потенциала в рамках процесса управления служебной деятельностью и повышения квалификации и оказание сотрудникам поддержки в развитии их потенциала посредством обучения, участия, в том числе в качестве наставников, в добровольных программах наставничества и обучения, назначения на должности в качестве временно исполняющих обязанности, проведения семинаров по вопросам лидерства и т.д.;
- проведение комплексных обучающих мероприятий по вопросам лидерства и управления для всех действующих руководителей с упором на формирование прочных навыков управления людьми и ресурсами;
- обеспечение обучения для всех новых руководителей в течение первого года после вступления в должность руководителя;
- внедрение программы, предусматривающей периодическую всестороннюю обратную связь для руководителей, с целью повышения самосознания, что необходимо для непрерывного развития на любой должности руководителя/управленца и критически важно для успеха на более высоких должностях; и
- организация обучения для руководителей по мере необходимости.

Повышение вовлеченности и благополучия персонала

31. Уровень вовлеченности персонала измеряется посредством проведения среди сотрудников опросов, разработанных для измерения определенных показателей вовлеченности, с тем чтобы выяснить, что важно для сотрудников, и определить, что

конкретно способствует вовлеченности в организации. Такой опрос будет проведен к концу 2021 г. Результаты будут проанализированы, доведены до сведения сотрудников и использованы для определения мер, которые необходимо принять на уровне подразделений и Организации для повышения вовлеченности персонала. Ожидается, что такие опросы будут повторяться каждые два-три года, а также по мере необходимости будут проводиться короткие последующие опросы (промежуточные опросы) для оценки прогресса.

32. В период осуществления СССП Организация будет продолжать реализацию Рамочной общесистемной программы ООН по безопасности и гигиене труда (БГТ) и соответствующей Стратегии в области психического здоровья. Это означает, что обязанность Организации заботиться о сотрудниках и обеспечивать безопасность персонала и соблюдение норм в области охраны и гигиены труда будет и впредь укрепляться. Обеспечение благополучия персонала, включая психическое здоровье, и принятие соответствующих мер по обеспечению профилактики, помощи и поддержки являются ключевыми приоритетами во время пандемии COVID-19. Полученный опыт постоянно анализируется и учитывается в программе работы ДУЛР, а в соответствующих случаях находит отражение и в рамках более широких усилий по осуществлению вышеуказанной рамочной программы и планированию ресурсов.

33. Кроме того, пандемия потребовала введения исключительных механизмов удаленной работы. В целом они оказались успешными и играют ключевую роль в обеспечении непрерывности деятельности. В настоящее время ДУЛР проводит сравнительный анализ лучших внешних практик и тесно сотрудничает с подразделениями Организации для определения лучших внутренних практик. Эти выводы послужат основой для разработки политики относительно гибкого режима работы, с тем чтобы удовлетворить потребности Организации и обеспечить сотрудникам соответствующую гибкость в плане баланса трудовых и личных интересов после возвращения в офисы.

Разработка модели оказания ДУЛР услуг по принципу «одного окна», адаптированной к потребностям подразделений Организации

34. При разработке стратегии в области ЛР в ходе широких консультаций обсуждались потребности подразделений Организации в том, что касается управления персоналом. В этом контексте стало ясно, что способ предоставления кадровых услуг может быть усовершенствован путем реализации концепции «одного окна», когда комплексные стратегические решения в области ЛР предоставляются/разрабатываются в постоянном диалоге с партнером по кадрам, который знает деятельность, руководителей и персонал в конкретной клиентской сфере. Такая модель обслуживания, ориентированная на клиента, будет функционировать при поддержке специалистов по кадрам из Департамента и благодаря эффективному внедрению кадровых процессов/операций, предполагающих высокую степень самообслуживания и достаточную степень автоматизации.

35. В течение последних пяти лет вариации этой модели обслуживания были внедрены в отделах управления ЛР многих организаций по всему миру. ДУЛР уже движется в этом направлении, назначая координаторов для подразделений Организации, а в период реализации СССП будет разработана и внедрена полноценная модель предоставления услуг по принципу «одного окна», адаптированная к конкретным потребностям Организации и возможностям ДУЛР.

Осуществление

36. Данная стратегия в области ЛР будет осуществляться в рамках ежегодных программ работы ДУЛР на протяжении периода реализации СССП. Она будет осуществляться в тесном сотрудничестве и постоянном диалоге с руководством Организации, начальниками и сотрудниками подразделений. Новая модель обслуживания будет внедряться постепенно путем реорганизации, перераспределения ресурсов и экономии, достигаемой благодаря дополнительной автоматизации и упрощению кадровых процессов.

[Конец документа]