



# ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ  
Сто пятая сессия  
Пункт 6 предварительной повестки дня

EB105/17 Add.2  
17 января 2000 г.

## Осуществление резолюций по бюджету

### Резолюции EB103.R6 и WHA52.20

#### Доклад Бюро внутренней ревизии и контроля

**ЧАСТЬ 4: “обеспечить оценку работы новых отделов административной поддержки в сопоставлении с предыдущими системами” (EB103.R6)**

#### ИСТОРИЯ ВОПРОСА

1. По предложению руководства Бюро внутренней ревизии и контроля возглавило работу по оценке Отделов административной поддержки (ОАП), с тем чтобы обеспечить объективность и независимость. Этот проект был осуществлен совместно Кластером общего руководства, внешней консалтинговой фирмой и Бюро, которое обеспечило контроль работы и отвечало за составление отчета<sup>1</sup>.
2. Для проведения количественного и качественного анализа Бюро самостоятельно отобрало фирму Arthur Andersen Business Consulting. Комитет по контрактам, в соответствии с установленной процедурой, утвердил этот выбор.
3. В ходе оценки было проведено сравнение эффективности, действенности и экономии от внедрения ОАП с ранее существовавшей централизованной системой. Эта оценка включила обзор стоимостных последствий новой структуры; количественный анализ общих показателей производительности; а также качественную оценку.
4. В соответствии с предложением Исполнительного комитета оценка должна была начаться лишь приблизительно через шесть месяцев после того, как ОАП начнут функционировать. Столь короткий период, за который имелись данные, не дал возможности провести сравнение и анализ на достаточно прочной фактической основе. Раздробленный контроль конкретных мероприятий в ОАП еще более усложнил сравнение с централизованным подходом.

---

<sup>1</sup> Полный текст отчета имеется по запросу только на английском языке.

## **СТОИМОСТНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

5. Бюро рассмотрело стоимостные последствия создания ОАП и изучило информацию, ранее представленную Секретариатом и свидетельствующую об отсутствии стоимостных последствий для регулярного бюджета и общего административного руководства ВОЗ (документ EB103/INF.DOC./1).

6. Бюро согласилось с информацией, представленной в этом документе, и признает, что в нем точно описаны последствия для регулярного бюджета. Кроме того, Бюро считает, что эта информация будет неполной без указания воздействия приблизительно 3,3 млн. долл. США на другие средства, главным образом в результате создания руководящих постов в ОАП. Вместе с тем, Бюро удовлетворено тем, что эта сумма была компенсирована за счет другой экономии в общих административных расходах и что создание ОАП в целом не повлекло за собой дополнительных расходов.

## **КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ - ОБЗОР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

7. В целях мониторинга прогресса Кластер общего руководства составил 20 конкретных критериев определения производительности с точно определенными сроками. Для оценки были отобраны шесть показателей, и в течение трех месяцев собирались соответствующие данные. Были определены сравнительные данные за предыдущий двухгодичный период. С помощью этих шести показателей определяется главным образом время, необходимое для выполнения конкретных операций, связанных с расходами и персоналом, но не делается попыток оценить стоимость или качество оказанных услуг.

8. Собранные данные о производительности не охватывают все обязанности и задачи, поставленные перед ОАП, так же как они не учитывают сезонные или другие колебания в рассмотренном объеме работы. Поэтому полученные результаты следует рассматривать лишь как исходные ориентировочные данные о производительности ОАП.

9. Анализ собранных данных показал, что все показатели, касающиеся обработки различных контрактов и командировочных предписаний, свидетельствуют о выполнении операций в пределах установленных сроков, так же как и показатели для приема на работу. В то же время операции по обработке продлений контрактов и выполнению функций, связанных с классификацией постов, превысили установленные сроки.

10. Сравнение количества дней, необходимых для обработки, с данными за предыдущий двухгодичный период, показало существенное улучшение по всем показателям.

11. Несмотря на то, что общие результаты показали положительную тенденцию, имеются значительные различия между ОАП и внутри ОАП по различным показателям

производительности. Наиболее значительные расхождения выявлены в кадровой службе.

### **КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ - ОБЗОР УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ**

12. Клиенты ОАП в целом одобрили цели создания новой системы, но выразили определенную неудовлетворенность по поводу функций поддержки в их нынешнем виде.

13. Сотрудники, как работающие в технических программах, так и выполняющие общие для всех виды деятельности, подчеркнули значительные улучшения в результате создания структуры ОАП. Конкретно, клиенты высоко оценили ориентацию ОАП на оказание услуг, а также регулярное предоставление ими консультативной помощи и решений. Кроме того, они считали, что усилия по стандартизации и распространению процедур повышают уровень оказываемых услуг.

14. Однако некоторые директора департаментов выразили определенную степень неудовлетворенности и не считали, что для некоторых видов деятельности в рамках структуры ОАП создана “добавленная стоимость”. Например, была выражена общая позиция, которая свидетельствовала о том, что ОАП не хватает понимания конкретных потребностей и ожиданий технических программ. Была выражена озабоченность тем, что некоторые ОАП не всегда работают с одинаковой производительностью. Кроме того, многие жаловались на чрезмерный контроль в противовес ориентации на обслуживание и выражали разочарование по поводу отсутствия прогресса в направлении создания упрощенных процедур.

### **КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ - ОБЗОР ОПЕРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

15. Ограниченный охват показателей производительности потребовал дальнейшего анализа функционирования ОАП, с тем чтобы более полно оценить эффективность модели ОАП. В ходе рассмотрения оперативной деятельности были рассмотрены области, которые влияют на эффективность реорганизации, включая стратегию передачи обязанностей, нынешнюю структуру подотчетности и пересмотренные процедуры.

16. В отличие от улучшений, изложенных в обзоре производительности, обзор оперативной деятельности выявил также слабости в способе, с помощью которого ОАП были созданы и продолжают функционировать. Были определены следующие основные проблемы:

- **Стратегия передачи обязанностей.** Хотя передача обязанностей изменила организационную структуру, оперативным руководителям были даны не большие полномочия по принятию решений. Физическое приближение административных функций к клиентам может повысить производительность, но более значительных улучшений можно добиться в результате пересмотра общих рамок.
- **“Добавленная стоимость” ОАП.** Концепция “добавленной стоимости” ОАП не была четко воспринята техническими программами. Продолжает существовать конфликт в отношении баланса между контрольной функцией, которую ОАП рассматривают как ключевую обязанность, и упорядочением обработки операций, желаемых программами.
- **Обязанности и подотчетность.** В концепции ОАП четко не определены направления отчетности и подотчетности в пределах Организации. Несмотря на то, что ОАП четко подчиняются исполнительным директорам, практически не определено, как они могут так же эффективно отчетываться перед различными подразделениями в соответствии с функциями, которые они выполняют.
- **Ожидания технических программ.** Нынешние рамки не обеспечивают такого положения, при котором эффективно определяются и удовлетворяются ожидания и потребности клиентов в технических программах в отношении поддержки.
- **Рабочие процедуры.** Не проводились систематические обзоры процедур для приведения их в соответствие с новыми рамками и потребностями клиентов. Многие процедуры по-прежнему характеризуются ориентированными на контроль сложными процессами при отсутствии плавности в работе и при дублировании задач.
- **Информационные системы, не приведенные в соответствие с потребностями децентрализованной структуры.** Основные информационные системы были созданы для удовлетворения потребностей предыдущей системы. Хотя эти системы в настоящее время активно пересматриваются, потребности новых организационных рамок пока не удовлетворены.

## КОНТРОЛЬНАЯ САМООЦЕНКА

17. В дополнение к оценке Бюро предложило каждому ОАП провести самооценку, в ходе которой была изучена структура внутреннего контроля, необходимая для выполнения задач ОАП. В результате этого был выявлен ряд слабых областей, некоторые из которых являются общими для многих ОАП и имели глобальные последствия. Некоторые из этих слабостей были также подтверждены в ходе обзора оперативной деятельности, предпринятого во время оценки. Секретариат начал

принимать меры по исправлению этого положения на всех уровнях, и Бюро продолжит консультировать по этому проекту до его завершения.

## **ВЫВОД**

18. Результаты количественного и качественного анализов свидетельствуют, что передача обязанностей по выполнению некоторых вспомогательных функций является жизнеспособной стратегией. Оказание услуг в целом, за некоторыми исключениями, улучшилось по сравнению с задачами и производительностью предыдущей системы. Клиенты в департаментах одобрили цели новой системы, но пока еще не во всех случаях видят “добавленную стоимость”. Вместе с тем, необходимо будет рассмотреть недостатки, связанные с необязательным обзором. Данную оценку следует рассматривать как неотъемлемую часть непрерывного процесса улучшений.

= = =