



## **Заявление представителя ассоциаций персонала ВОЗ**

1. "Обучаемая организация" – это термин, характеризующий компанию, которая содействует обучению своих сотрудников и сама постоянно трансформируется. Обучаемые организации развиваются как результат различного рода давления, которому подвергаются современные организации, а достижение статуса обучаемой организации позволяет им оставаться конкурентоспособными в сфере бизнеса. Для обучаемой организации типичны пять основных черт - системное мышление, высокий профессионализм персонала, ментальные стереотипы, общее видение и командное обучение.
2. На этом форуме многое было сказано о том, что ВОЗ становится обучаемой организацией, чтобы соответствовать требованиям меняющейся глобальной среды общественного здравоохранения. ВОЗ не отличается от других организаций, которые испытывают на себе такое же давление и которые добились аналогичных успехов и столкнулись с аналогичными вызовами.
3. Представляется поучительным воспринимать ВОЗ с позиции пяти характеристик обучаемой организации, упомянутых выше.
4. Как и многие организации, сформировавшиеся в середине двадцатого века, ВОЗ унаследовала организационную структуру, в основе которой лежит принцип управления по вертикали. Ввиду отсутствия устоявшихся моделей коммуникативного процесса по горизонтали такие структуры могут привести к внутренней конкуренции, местничеству и фрагментарному подходу к решению проблем. ВОЗ не обладает иммунной защитой от таких проблем и в течение многих лет предпринимала усилия в этом направлении, используя такие механизмы, как мониторинг результатов функционирования и внедрение системы координаторов по выполнению важнейших задач в целях содействия обмену информацией и планированию деятельности отдельных структурных подразделений Организации. Однако в связи с системным мышлением, являющимся одной из характеристик обучаемой организации и позволяющим обеспечить результативность предпринимаемых в этом направлении усилий, проводилось очень мало учебных мероприятий или дискуссий.
5. На примере нашего участия в отборе персонала мы наблюдаем, что в большинстве случаев на должности руководителей, которые выполняют надзорные функции, обычно нанимают технических экспертов с небольшим опытом руководящей работы и скромным набором управленческих навыков. Будучи в основном выходцами из академических кругов, эти специалисты видят себя в качестве лиц, стоящих на страже знаний, а не людей,

способствующих обучению - будь то в отношении самих себя или окружающих. Со временем, проработав какое-то время в ВОЗ, они даже могут терять свои технические навыки, и их производственная деятельность в Организации начинает все больше ориентироваться на процесс, а не на достижение конкретных результатов. Мы также пришли к выводу о том, что за счет внедрения в практику методик проведения собеседований с учетом квалификационных требований личные качества можно проще и эффективнее выявить в процессе отбора кадров, и этот подход, в свою очередь, позволил за последние несколько лет усовершенствовать управленческие навыки. Высокий профессионализм персонала, являющийся второй характеристикой, заслуживает более пристального внимания после завершения процесса отбора персонала.

6. Третья характеристика обучаемой организации предполагает критическое отношение любой организации к собственным ментальным стереотипам. Подвергаются ли когда-либо академические и ментальные стереотипы, бытующие в общественном здравоохранении, существенной критике со стороны ВОЗ? Как и в случае многих организаций, в ВОЗ не существует на постоянной основе культуры открытости и доверия, которая просто необходима для того, чтобы ставить под сомнение названные ментальные стереотипы и прокладывать путь к истинному обучению и преобразованию. Несмотря на существование множества положительных примеров из практики работы ВОЗ, когда сформировавшиеся системы взглядов и понятий подвергаются переосмыслению в целях содействия выработке новаторских решений через привлечение сообществ практической деятельности, выработку коллективных решений, взаимное обучение, или через другие такие механизмы, которые в какой-то мере противоречат "модели компетентности", обычно доминирующей в академических институтах, - эти методы, несмотря на их прочное положение, не находят повсеместного применения на практике. Для создания такой культуры институционализация стереотипов поведения должна осуществляться по принципу сверху вниз. В этом плане Генеральный директор и региональные директора могут подать пример того, как при принятии стратегически важных решений придавать должное значение соответствующему опыту и специальным знаниям и в более полной мере опираться как на штатный персонал ВОЗ, так и на рядовых сотрудников, работающих на полевых постах. В противном случае, независимо от того, какие суммы средств будут тратиться на подготовку персонала, процесса обучения не будет. Как нам представляется, на данном этапе ВОЗ, обладая многими механизмами, необходимыми для переосмысления собственных ментальных стереотипов в позитивном плане, прибегает к такому подходу исключительно выборочно и лишь время от времени.

7. Благодаря богатым интеллектуальным традициям общественного здравоохранения как дисциплины ВОЗ, в сущности, располагает многими элементами общего видения, то есть четвертой характеристикой обучаемой организации. У нас есть Устав, который сегодня также актуален, как и 60 лет назад. Мы придерживаемся глубокого убеждения в необходимости принятия решений на основе фактических данных, что нередко позволяет нам преодолевать наиболее консервативные и устоявшиеся по вертикали управления субъективные взгляды и ортодоксальное мышление в самых разных его проявлениях. Мы, будучи сотрудниками ВОЗ, непоколебимо привержены духу укрепления здоровья и благополучия всех государств-членов. Именно в этом проявляется исключительно

---

сильное общее видение и прочный фундамент для развития все более эффективной обучаемой организации.

8. В целях повышения эффективности деятельности ВОЗ в непрерывно усложняющихся глобальных условиях общее видение Организации должно реально и основательно формироваться с учетом позиций партнерств и сотрудничающих организаций. В основе принятого в 1948 г. Устава лежит предположение о том, что ВОЗ будет выступать в качестве центрального органа по вопросам общественного здравоохранения на международном уровне. ВОЗ уже не является монополистом в этом плане и в настоящее время пересматривает свою роль не только в качестве определяющего специализированного органа, но и в качестве органа, способствующего функционированию других ведущих учреждений и партнеров. Для эффективного выполнения этой задачи ВОЗ требуется другой набор практических навыков, которые выходят за пределы чисто технических специальных знаний, чтобы способствовать формированию общего ощущения сопричастности и обеспечивать коллективное использование знаний, находящихся вне наших собственных "зон комфорта".

9. Это подводит нас к пятой характеристике обучаемой организации, а именно к командному обучению. Опять же, за последнее время в работе ВОЗ имели место определенные заметные сдвиги в сторону создания доверительной среды, в которой без каких-либо опасений или оглядки на сложившуюся иерархию происходит откровенный обмен реальным опытом и техническими знаниями, которые применяются в групповом решении проблем. Это в одинаковой мере действительно так, когда речь идет об аспектах технического характера или об отношениях между руководством и персоналом. Вместе с тем, еще далеко не исчерпаны возможности для дальнейших и более единообразных положительных изменений. Без командного обучения слишком часто наболевшие проблемы приобретают хронический и циклический характер. В этом смысле дальнейшее внедрение Глобальной системы управления может служить как отрицательным, так и положительным примером. На начальном этапе внедрения можно отметить целый ряд конкретных примеров "группового осмысления", когда на штатных сотрудников, обращавших внимание на серьезные проблемы, навешивали ярлыки отрицательного к ним отношения, и поэтому многие устранимые проблемы продолжали оставаться предметом беспокойства для Системы. Однако в процессе ввода Системы в действие в регионах в январе 2010 г. многие ошибки, допущенные при ее внедрении в штаб-квартире, были выявлены, открыто обсуждены и исключены. Способность Организации признавать свои собственные недоработки и коллективно решать проблемы в данном случае служит для нас поводом для оптимизма.

10. Безусловно, тот же принцип распространяется и на отношения между руководством и персоналом.

11. Недавно были уволены восемь штатных сотрудников, работавших в области информационной технологии в штаб-квартире или в Глобальном центре обслуживания в Куала-Лумпуре. Поскольку единственными официальными причинами такого решения были бюджетные соображения, можно предположить, что в ближайшем будущем многие

другие подразделения могут оказаться перед необходимостью аналогичного трудного выбора.

12. В отличие от предыдущих средне- и крупномасштабных сокращений штата, когда ассоциации персонала ВОЗ играли активную роль как при планировании процесса, так и при осуществлении надзорных функций, в связи с названным недавним случаем ассоциации персонала ВОЗ были лишь поставлены в известность после свершившегося факта и не имели какой-либо возможности проанализировать ситуацию или внести существенный вклад по ходу дела. Ассоциации сотрудников лишены возможности гарантировать сотрудникам соблюдение надлежащей процедуры, так как мы не могли проконтролировать ни ее транспарентность, ни ее подотчетность.

13. Наши начальные переговоры с руководством вызвали некоторое разочарование, поскольку вопреки духу наших собственных Положений о персонале новая точка зрения, судя по всему, в очередной раз усиливает представление о том, что ассоциации персонала не имеют права голоса при принятии управленческих решений, касающихся завершения срока службы. Мы обнародовали наши воззрения в рамках процесса консультаций между персоналом и руководством, и когда стало ясно, что никаких подвижек не намечается, мы довели информацию по данному вопросу до сведения персонала.

14. В результате этого шага при посреднической роли Генерального директора и к моменту подготовки окончательного варианта настоящего документа удалось прийти к консенсусу между ассоциациями персонала и руководством в том, что целенаправленное вовлечение сотрудников в такие процессы не умаляет пределы компетенции руководства, а лишь позволяет усовершенствовать принятие решений и таким образом повысить уровень доверия к принятому решению, так как у персонала возникает уверенность в соблюдении надлежащей процедуры. В своей основе данная совместная акция отразила все аспекты, которые мы описали как характеристики, типичные для обучаемой организации. Вместо того чтобы отреагировать на вызов, брошенный ассоциациями персонала, руководство продемонстрировало системное мышление, обратив внимание на то, каким образом такое вовлечение может принести системные выгоды. Обе стороны выразили готовность признать, что они могли бы усовершенствовать свой подход, опираясь на высокий профессионализм персонала. Обе стороны подошли критически к собственным ментальным стереотипам о роли руководства и роли ассоциаций персонала. Обе стороны уважительно отнеслись к приверженности друг друга идее общего видения дальнейшей работы по повышению уровня здоровья и принятию доказательных решений; к тому же, обе стороны осознали необходимость взаимодействия не как оппоненты, а как члены одного коллектива, - даже при расхождении наших взглядов. Если удастся обратить в нашу пользу все характеристики обучаемой организации и уважительно относиться к закрепленным правам всех участников, то принятие новой политики и ее неуклонное проведение в жизнь станут реальными. При выполнении этой задачи возможен прорыв в отношениях между персоналом и руководством, что вселяет дополнительную уверенность в том, что мы на самом деле делаем большие шаги на пути превращения в обучаемую организацию.

15. В настоящее время в разных бюро ВОЗ участие комитета по персоналу в этих процессах осуществляется на разных уровнях. Будучи членами "единой ВОЗ", мы считаем, что должен существовать один подход к совместному принятию решений между персоналом и руководством. Штаб-квартира, к примеру, в течение многих лет обеспечивает представительство персонала в отборочных комиссиях с полным правом голоса. Такое участие ни в коей мере не рассматривается как нечто, нивелирующее ответственность или полномочия руководства – вовсе нет. Руководство по-прежнему располагает высшими полномочиями и ответственностью в отношении принятия решений, но при непосредственном участии персонала руководители просто принимают более оптимальные решения.

16. В преддверии проявления в полной мере последствий глобального финансового кризиса и, как и прежде, в условиях значительной неопределенности относительно степени его влияния на ситуацию с численностью рабочих мест в ВОЗ персонал проявляет все большую обеспокоенность, а руководство становится все менее открытым в отношении своих планов. Нам бы хотелось, чтобы во всей Организации на важнейших участках принятия решений, которые негативно сказываются на гарантии занятости и соблюдении прав сотрудников персонала, ассоциациям персонала отводилась роль открытого партнера, с тем чтобы такие решения не принимались исключительно за закрытыми дверями.

17. Если мы действительно находимся на пороге сокращения своей численности, то вопрос об актуальности превращения в обучаемую организацию как никогда становится животрепещущим, поскольку в этом случае Организация должна быть гибкой и креативной, чтобы работать лучше с меньшими затратами.

18. Ключевым элементом для достижения этих преобразований является готовность руководства проявлять доверие к персоналу путем привлечения его к работе и обеспечения прозрачности своей деятельности. Как организации нам бы хотелось, чтобы главным принципом для всех бюро ВОЗ в вопросах найма сотрудников и реорганизации был следующий: полное представительство персонала должно быть составной частью процесса от его начала и до конца. Это станет важнейшим шагом на пути превращения ВОЗ в обучаемую организацию.

19. Только в этом случае персонал будет уверен в том, что руководство считает своих сотрудников "нашим самым большим достоянием", то есть той самой силой, возможности и полномочия которой скорее следует расширять, а не просто эксплуатировать. С таким доверием и уверенностью в своих силах персонал и руководство займутся поиском решений будущих непростых проблем как единая команда, обучаясь друг у друга, а не как две отдельные структуры, поставленные в безвыходное положение взаимного недоверия.

20. Мы обращаемся к вам с предложением о поддержке по данному вопросу, а также призываем руководство принять такую политику в глобальном масштабе на всех уровнях Организации. Мы считаем, что это позволит ВОЗ стать более действенной организацией и тем самым окажет благотворное влияние на состояние здоровья населения государств-членов.

= = =