



Оценка: ежегодный доклад

Оценка преобразования ВОЗ

Краткое резюме

1. Процесс преобразования ВОЗ был начат Генеральным директором после вступления в должность в 2017 г. с целью превращения ВОЗ в современную, целостную и ориентированную на результаты организацию, способную оказывать государствам-членам более эффективное содействие в достижении связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития в контексте реформы Организации Объединенных Наций¹. Для анализа достигнутого прогресса в осуществлении преобразования ВОЗ и положения дел с осуществлением Плана и архитектуры преобразований ВОЗ была выполнена промежуточная оценка^{2,3}.
2. В соответствии с условиями проведения данной оценки Бюро по оценке представляет краткое резюме доклада на рассмотрение 149-й сессии Исполнительного комитета (см. приложение)⁴.

ДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА

3. Исполкому предлагается принять доклад к сведению.

¹ The WHO Transformation: an overview at 29 January 2020. Geneva: World Health Organization; 2020.

² Выполнение оценки было поручено Бюро по оценке и проводилось внешним подрядчиком DeftEdge.

³ Delivering on the SDGs through WHO's 13th General Programme of Work: WHO Transformation Plan & Architecture (February 2018). Geneva: World Health Organization; 2018 (<https://www.who.int/docs/default-source/documents/about-us/thirteenth-general-programme/transformation-plan-architecture16feb2018.pdf>; по состоянию на 12 мая 2021 г.).

⁴ Полный текст доклада по итогам оценки преобразования ВОЗ размещен на веб-сайте Бюро по оценке (www.who.int/evaluation, по состоянию на 12 мая 2021 г.).

ПРИЛОЖЕНИЕ
ОЦЕНКА ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ВОЗ
КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Преобразование ВОЗ

1. Процесс преобразования ВОЗ начался в 2017 г. с создания рабочей группы по инициативам в области преобразований и сопровождался широкой коммуникационной кампанией, в ходе которой в феврале 2018 г. были представлены План и архитектура преобразования ВОЗ. Программа преобразований представляла собой инициативу по организационным изменениям, направленную на расширение потенциала ВОЗ для достижения амбициозных целей, изложенных в ее Тринадцатой общей программе работы на 2019–2023 гг. (ОПР-13), а именно повышения воздействия на страновом уровне в рамках достижения целей «трех миллиардов» и связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития (ЦУР), путем оптимизации использования Организацией своих ресурсов, рационализации процессов и обеспечения соответствия Организации требованиям, предъявляемым к ней в быстро меняющемся мире. В этом контексте конечной целью процесса преобразования ВОЗ было «превращение ВОЗ в современную, целостную и ориентированную на результаты организацию, способную оказывать государствам-членам более эффективное содействие в достижении связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития в контексте реформы Организации Объединенных Наций».

2. Реализация преобразования ВОЗ встраивалась в более широкий контекст непрерывного процесса изменений и реформ как в самой ВОЗ, так и в системе Организации Объединенных Наций в целом. В рамках ВОЗ текущий процесс преобразований является последним по времени в ряду инициатив реформирования, которые Организация проводит уже многие годы. В этом смысле текущие преобразования представляют собой дальнейшее развитие этих инициатив, будучи направленными на решение давних проблем, с которыми ВОЗ, как и большинство организаций, сталкивается на постоянной основе (например, необходимость повышения эффективности и рационализации рабочих процессов), при этом обеспечивая удвоение усилий по решению других проблем, которые не были адекватным образом решены в ходе предыдущих реформ (например, создание более гибких кадровых ресурсов), а также намечая новые сферы преобразований, возникшие в результате изменения в последние годы операционной среды ВОЗ (например, необходимость укрепления партнерства с нетрадиционными донорами и негосударственными структурами).

3. В рамках системы Организации Объединенных Наций программа преобразований ВОЗ представляет собой реакцию ВОЗ на широкие политические процессы реформы системы развития Организации Объединенных Наций и самой Организации Объединенных Наций. В рамках этих процессов происходит переориентация системы на


повышение коллективной поддержки, предоставляемой странам, а также на обеспечение коллективной подотчетности за оказание этой поддержки, что необходимо для содействия достижению амбициозных целей, поставленных в рамках Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. и ЦУР.

4. Соответственно отличительной чертой программы преобразований ВОЗ являются не столько ее широкие цели или даже конкретные инициативы, сколько ее четкая нацеленность на выполнение стратегических задач Организации в контексте переориентации ее работы на выполнение Повестки дня на период до 2030 г. и достижение ЦУР. В ОПР-13 четко заявлены стратегические цели (достижение воздействия на уровне стран, выполнение задач ЦУР, связанных со здоровьем, и достижение целей «трех миллиардов») и в общем виде заложены основы для конкретных действий, направленных на выполнение этой работы. Программа преобразований ВОЗ была призвана обеспечить возможность для осуществления поставленных задач посредством реализации конкретных инициатив в области управления изменениями. Таким образом, она представляет собой инструмент достижения широких целей, изложенных в ОПР-13, как в рамках Организации, так и в ее совместной работе с другими субъектами в интересах выполнения Повестки дня на период до 2030 г. и достижения ЦУР.

Ключевые элементы преобразования ВОЗ


5. Несмотря на то, что преобразования ВОЗ были объединены в рамках единой общеорганизационной инициативы, в действительности они не были однородным мероприятием. Во-первых, в программном плане преобразования представляют собой ряд отдельных, но взаимосвязанных изменений, структурированных в рамках семи направлений работы (на рисунке 1 в общем виде представлены семь направлений работы и соответствующие им инициативы). В совокупности эти направления работы охватывают одновременно и «материальные» (например, структурная реорганизация, необходимая для повышения воздействия на страновом уровне; операционные изменения, необходимые для оптимизации процессов, которые повышают своевременность, эффективность и результативность работы; и т. д.), и «нематериальные» аспекты организационных изменений (например, совершенствование организационной культуры в интересах привлечения и удержания наиболее квалифицированных сотрудников для выполнения поставленных задач; создание возможностей и содействие карьерному развитию; повышение мобильности персонала; и т. д.).

Рисунок 1. Семь направлений работы в рамках преобразования ВОЗ и соответствующие инициативы




Стратегия, основанная на данных и направленная на достижение результатов

- Согласованность работы ВОЗ с ОПР-13
- Обеспечение соответствия повседневной работы всех сотрудников задачам ОПР-13
- Система результатов ОПР-13 и система измерения воздействия ВОЗ
- Карта оценок промежуточных результатов ОПР-13
- Новый механизм промежуточной оценки прогресса




Новая согласованная трехуровневая модель работы

- Согласование структур всех основных бюро с новой трехуровневой моделью работы
- Новые общеорганизационные модели обеспечивают предоставление ключевых вспомогательных услуг на всех уровнях организации.
- Модель работы ВОЗ в странах, отвечающая поставленным целям




Новый подход ко взаимодействию с партнерами

- Укрепление поддержки здравоохранения на высоком политическом уровне
- Глобальное лидерство в поддержку ЦУР, связанных со здоровьем
- Укрепление лидирующей роли ВОЗ и расширение взаимодействия с системой ООН
- Расширение существующих и налаживание новых инновационных партнерств для укрепления здоровья и содействия работе ВОЗ




Новая культура, ориентированная на достижение результата, сотрудничество и гибкость

- Расширение сотрудничества на всех трех уровнях ВОЗ и между ними
- Новые инструменты и платформы, облегчающие рабочий процесс, способствующие коммуникации и вовлечению персонала
- Новые, гибкие методы работы




Обеспечение предсказуемого и устойчивого финансирования ВОЗ

- Обоснование инвестиций в деятельность ВОЗ и Форум партнеров
- Новая стратегия мобилизации ресурсов ВОЗ
- Создание Фонда ВОЗ



Формирование мотивированного и отвечающего поставленным целям кадрового состава

- Схемы карьерного продвижения в ВОЗ
- Новые меры по признанию опыта национальных сотрудников категории специалистов
- Новый механизм краткосрочных вакансий, предназначенных для повышения квалификации
- Глобальная программа наставничества
- Глобальная программа стажировок
- Глобальная географическая мобильность
- Новые механизмы гибкой организации трудовой деятельности
- Новые/расширенные типы трудовых договоров
- Обучение в области глобального лидерства и управления
- Профессиональное развитие и обучение персонала посредством Академии ВОЗ



Реорганизация 13 процессов

- **Технические процессы**
 - Нормы и стандарты
 - Научные исследования
 - Инновации
 - Стратегический диалог по вопросам политики
 - Техническое сотрудничество
 - Данные
- **Рабочие процессы**
 - Цепочка поставок
 - Комплектование персоналом
 - Управление служебной деятельностью
 - Программный бюджет и планирование
- **Процессы, касающиеся внешних связей**
 - Внешняя коммуникация
 - Внутренняя коммуникация
 - Департамент мобилизации ресурсов

6. Во-вторых, в силу уникального децентрализованного характера Организации отмечаются значительные различия между штаб-квартирой и региональными офисами, а также между самими регионами в том, что касается как направлений, так и сроков: в то время как вся Организация вела коллективную работу по достижению широких целей, поставленных в рамках процесса преобразования ВОЗ, некоторые региональные бюро (например, Региональное бюро для стран Африки) начали осуществлять инициативы по преобразованию еще до начала общеорганизационного процесса, и все регионы провели адаптацию общих направлений преобразований к своей специфике.

7. Наконец, преобразование ВОЗ не было статичным процессом ни на старте, ни в ходе его реализации. Напротив, они со временем менялись в результате добавления или корректировки конкретных инициатив в соответствии с новыми потребностями; инициативы реализовывались в соответствии с разными графиками в силу естественных различий в их сложности, времени получения отдачи или планового поэтапного осуществления преобразований; наконец, в силу вышеупомянутых различий в региональных подходах ход реализации инициатив в регионах также был разным. Поэтому, несмотря на то, что преобразования ВОЗ представляют собой процесс структурированных организационных изменений на самом высоком уровне, их реализация была довольно сложным комплексом мероприятий, различающихся по графику и месту проведения.

Функции, обязанности и график

8. В качестве инициатора преобразования ВОЗ выступал Генеральный директор ВОЗ. Группа по глобальной политике (ГПП), в состав которой в настоящее время входят Генеральный директор, заместитель Генерального директора и директора региональных бюро, возглавляла деятельность по определению общего курса преобразований. Повседневное управление всем ходом преобразований осуществлялось Группой по преобразованиям, специально учрежденной для этой цели в рамках Канцелярии Генерального директора и действующей под руководством ГПП. С первых этапов планирования процесса преобразований Группа по преобразованиям объединила вокруг себя рабочие группы на всех уровнях Организации, в состав которых вошли сотрудники каждого регионального бюро. Группа по преобразованиям первоначально управляла всеми процессами преобразований, включая планирование и самостоятельное или совместное руководство некоторыми направлениями работы из представленных на рисунке 1 до их передачи в ведение субъектов, назначенных ответственными за эти процессы внутри Организации. Планирование и внедрение преобразований на региональном уровне с их адаптацией к региональной специфике осуществлялись региональными группами по преобразованиям под руководством региональных директоров. Для оказания поддержки по отдельным аспектам этой работы привлекались внешние эксперты из ряда консалтинговых компаний по вопросам организации управления.

9. Процесс преобразований ВОЗ осуществлялся в четыре этапа. На первом этапе, реализованном во второй половине 2017 г., проводились консультации и аналитическая работа для информационного обеспечения принятия решений на уровне ГПП и Генерального директора, по итогам чего были сформулированы План и архитектура

преобразования ВОЗ. На втором этапе, осуществлявшемся в период с февраля 2018 по март 2019 г., прорабатывалась концепция осуществления преобразований, по итогам чего была подготовлена ОПП-13, представлена новая организация 13 ключевых рабочих процессов ВОЗ и предложена новая операционная модель Организации на всех ее уровнях. На третьем этапе, реализованном с марта по декабрь 2019 г., была проведена работа по обеспечению упорядоченности действий, внесены первые изменения в организационную структуру ВОЗ, предложены новые методы работы и подготовлена Хартия ценностей ВОЗ. Четвертый этап – непосредственное осуществление преобразований – начался в январе 2020 г. Этот этап, выполнение которого продолжается в настоящий момент, является последним и самым продолжительным из четырех.

Оценка преобразования ВОЗ

10. Главная цель оценки состояла в выполнении анализа хода осуществления преобразования ВОЗ на всех уровнях Организации с июля 2017 г. по настоящее время, а также положения дел с реализацией Плана и архитектуры преобразования ВОЗ. К числу конкретных задач, поставленных в рамках оценки, относилось следующее:

- документирование основных достижений, передового опыта, проблем, пробелов и областей, требующих совершенствования, в сфере реализации преобразования ВОЗ на данный момент;
- оценка того, в какой степени вопросы управления изменениями и барьеры на пути реализации преобразований были объектом должного анализа и принятия мер;
- при необходимости вынесение рекомендаций по дальнейшим действиям, которые могут быть необходимы для обеспечения всестороннего и последовательного внедрения преобразований ВОЗ.

11. Ввиду того, что процесс осуществления преобразований еще не закончен, оценка носила предварительный характер, то есть по своей направленности была ориентирована на перспективу и преследовала цель предоставления ключевым заинтересованным сторонам (то есть Секретариату, государствам-членам и другим субъектам) независимого, объективного и беспристрастного заключения относительно достигнутого на сегодняшний день прогресса, выявляя при этом любые необходимые корректировки текущего курса в интересах дальнейшего успешного осуществления преобразований.

Принципы, охват и методы оценки

12. Выполнение этой оценки было включено в двухгодичный план работы по оценке на 2020–2021 гг., утвержденный Исполнительным комитетом на его 146-й сессии. Содержание технического задания по проведению оценки было окончательно доработано в консультации с Независимым консультативным надзорным комитетом экспертов (НКНКЭ) на его 30-м заседании в апреле 2020 г.

13. НКНКЭ не оставался в стороне от процесса оценки и регулярно получал информацию о его ходе на всем его протяжении. Для информационного обеспечения и поддержки работы по оценке в консультативном качестве была учреждена справочная группа по вопросам оценки, в которую вошли коллеги, представляющие все три уровня Организации и все семь основных бюро.

14. На этапе планирования оценки был подготовлен доклад с подробным описанием подхода к выполнению технического задания, в котором была сформулирована логическая матрица процесса, где главные цели оценки, представленные в ее техническом задании, были разбиты на конкретные вопросы, ответ на которые требовалось получить в ходе работы. Два основных, всеобъемлющих вопроса были следующими:

(1) В какой степени преобразования ВОЗ как по своей общей концепции, так и по характеру отдельных составных элементов соответствовали цели организационной реформы и управления изменениями, которая заключается в обеспечении соответствия Организации стоящим перед ней задачам на данном этапе ее существования?

(2) Насколько эффективными преобразования ВОЗ были до настоящего времени в осуществлении действий, установленных в плане преобразований, и в обеспечении ориентации ВОЗ на достижение искомых конечных результатов и воздействия? Какими были основные достигнутые результаты, полученный передовой опыт, выявленные трудности и недостатки, а также области, требующие совершенствования? Какова вероятность того, преобразования будут способствовать достижению целей, предусмотренных в ОПР-13 и ЦУР?

15. Каждый из этих вопросов был далее разбит на ряд подвопросов. В объем оценки также входило несколько сквозных вопросов, имеющих отношение к задачам оценки (например, факторы, способствующие или сдерживающие процесс реализации преобразований ВОЗ в настоящий момент; эффективность использования Организацией своих кадровых, финансовых, технических и технологических ресурсов для достижения максимальной результативности преобразований в наиболее действенном, согласованном и систематическом ключе на всех уровнях Организации; учет гендерных аспектов, вопросов справедливости и прав человека).

16. Как и в рамках любого процесса оценки ВОЗ, общая процедура и методика соответствовали принципам, изложенным в Практическом пособии ВОЗ по оценке, а также нормам, стандартам и этическим принципам оценки, установленным Группой Организации Объединенных Наций по оценке. В ходе оценки применялся комбинированный, инклюзивный и коллегиальный подход, основанный на использовании множества источников качественных и количественных фактических данных, как то:

1. **Обширный и углубленный аналитический обзор ключевых документов.**
2. **Полуформализованные интервью с ключевыми респондентами (отдельными лицами и группами лиц), представляющими 121 заинтересованную сторону,** включая членов НКНКЭ и Независимый надзорный и консультативный комитет, а также членов персонала на всех трех уровнях Организации. В дополнение к этому проводились дискуссии в фокус-группах как внутри Организации, в том числе с ассоциациями персонала в штаб-квартире и регионах, с сетью сотрудников категории общего обслуживания («G-Force») в штаб-квартире и в 10 страновых бюро, так и за пределами Организации с государствами-членами в рамках трех фокус-групп, в которых были представлены 46 государств-членов. Ввиду ситуации с пандемией COVID-19 все интервью проводились в дистанционном формате. Таким образом, в интервью с ключевыми респондентами и дискуссиях в фокус-группах приняли участие в общей сложности более 200 заинтересованных сторон.
3. **Структурированные анкеты, которые заполнялись представителями двух групп заинтересованных сторон – государствами-членами и руководителями бюро ВОЗ в странах, территориях и районах.** Анкета для государств-членов распространялась на шести официальных языках Организации путем рассылки на адреса электронной почты, представленные в официальном списке, который был предоставлен Департаментом руководящих органов; также были проинформированы и приглашены к заполнению анкет руководители бюро ВОЗ в странах, территориях и районах. В общей сложности анкеты заполнили 23 государства-члена и 14 руководителей страновых бюро ВОЗ. Государствам-членам и руководителям страновых бюро ВОЗ также было предложено по желанию обратиться с просьбой о проведении индивидуального интервью, в результате чего этой возможностью воспользовались одно государство-член и два руководителя странового бюро ВОЗ.
4. **Онлайн-опрос персонала, состоящий из открытых и закрытых вопросов и разосланный всем сотрудникам на английском, испанском и французском языках.** Доля ответивших респондентов составила 14% (1287 сотрудников).
5. **Архивные данные, полученные от различных организаций и отделов и содержащие, в частности, информацию о кадровых ресурсах, финансовых аспектах и рабочих процессах.**
6. **Прямое наблюдение (в удаленном режиме) за ходом ключевых совещаний и мероприятий, касавшихся преобразований ВОЗ и проходивших во время этапа сбора информации, включая общее собрание по вопросам преобразований (ноябрь 2020 г.), семинар для всех членов персонала по вопросу о гибких методах организации трудовой деятельности (декабрь 2020 г.), а также совместное виртуальное мероприятие Ротари Интернэшнл и ВОЗ по вопросу о совместных действиях в интересах охраны здоровья матери и ребенка (февраль 2021 г.).**

17. Текущая пандемия COVID-19 сделала необходимым сбор всех данных в дистанционном режиме, что в определенной степени ограничило широту спектра собранных данных по сравнению с тем, что могло бы быть собрано в ходе личного общения и наблюдениями на местах. В силу этих же обстоятельств были ограничены возможности некоторых ключевых респондентов принять участие в интервью, опросе и заполнении анкет. Несмотря на эти ограничения, в ходе оценки удалось собрать надежный массив данных от всех групп заинтересованных сторон, а при перекрестной проверке результатов анкет в сопоставлении с данными из других источников были сделаны поправки на показатели участия респондентов в опросе сотрудников и заполнения анкет.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Структура и процесс преобразования ВОЗ

18. Как было отмечено выше, преобразования ВОЗ были инициированы с конкретной целью: обеспечить наличие у ВОЗ потенциала для более эффективного реального воздействия на уровне стран в интересах достижения целей «трех миллиардов» и выполнения задач ЦУР, связанных со здоровьем, как это предусмотрено в ОНР-13. Кроме того, процесс преобразований проходил на фоне более широких усилий по реформированию в рамках как ВОЗ, так и всей системы Организации Объединенных Наций. Таким образом, целью оценки было определить, в какой степени преобразования ВОЗ как по своей общей концепции, так и по характеру отдельных составных элементов соответствуют стоящим перед ВОЗ задачам в области управления изменениями на данном этапе ее существования.

19. В ходе оценки также оценивался процесс, который позволил ВОЗ выработать концепцию преобразований, то есть совокупность принятых ВОЗ мер для обеспечения того, чтобы эта концепция была основана на максимально точной и полной информации, почерпнутой из наиболее ценных источников и касающейся организационных потребностей, экспертных знаний и доказательной базы, необходимых для достижения планируемых изменений, с тем чтобы план преобразований в максимальной степени соответствовал поставленным задачам. Важность этой оценки процесса заключалась еще и в том, что она способствовала взаимодействию с ключевыми заинтересованными сторонами – персоналом, государствами-членами и партнерами – и повышению их заинтересованности в преобразованиях, поддержки преобразований и осознания своей доли ответственности за их успешную реализацию.

20. В целом признается, что концепция преобразования ВОЗ является амбициозным, сложным начинанием в сфере управления изменениями, затрагивающим многие области, требующие организационных преобразований и имеющие решающее значение для усиления потенциального воздействия Организации на страновом уровне. Более того, по итогам анализа ключевых документов становится очевидно, что процесс, которому следовала ВОЗ, способствовал укреплению всеобъемлющего характера общей концепции преобразований. Этот процесс был широким и многогранным и опирался на методичный анализ предыдущих реформ, проведенных как на глобальном, так и на региональном уровнях, и изучение того, чего прошлые инициативы позволили и

не позволили достичь, какие уроки были извлечены по их итогам и на каких этапах остановилось их осуществление. Процесс также проводился с опорой на широкие консультации с персоналом на всех уровнях Организации и во всех основных бюро ВОЗ, что должным образом не обеспечивалось в ходе предыдущих инициатив по реформированию Организации. Кроме того, для оптимального информационного обеспечения преобразований и их отдельных направлений работы и применения новейших знаний в области управления изменениями к работе было привлечено несколько внешних консалтинговых компаний. Наконец, управление процессом было адаптивным, и ВОЗ корректировала методы работы и добавляла новые рабочие направления по мере выявления новых потребностей. В результате был составлен перечень организационных изменений, затрагивавших как «материальные» (например, совершенствование структуры, процессов и политики), так и «нематериальные» аспекты (например, культурные изменения), что кратко представлено на рисунке 1. Дальнейшая эффективная реализация этих мер позволит в результате преобразования переориентировать Организацию на достижение более ощутимого воздействия на страновом уровне.

21. Тем не менее на фоне этой в целом положительной картины отмечено два существенных недостатка, которые, если их не устранить, могут создать преграду для успешной реализации преобразований: один из этих недостатков касается самой концепции, а другой – процесса подготовки концепции и ее текущей реализации. **Во-первых, несмотря на то, что концепция является многогранной и отличается широким общеорганизационным охватом, ввиду того, что концепция преобразований не была основана на всеобъемлющей теории изменений или логической модели, остается неясным, в какой мере она позволяет охватить все критические области, требующие изменений, и насколько согласованы и увязаны между собой ее отдельные элементы, без чего добиться истинного преобразования Организации не удастся.** Соответствующая теория изменений была ретроспективно подготовлена группой по оценке в самом начале процесса оценки при активном участии справочной группы по оценке, что было необходимо для полноценного понимания инициативы и эффективного выполнения ее оценки; тем не менее эта логическая структура, разработанная постфактум внешними субъектами для содействия в проведении оценки, не может рассматриваться как замена методическому инструменту, который был бы разработан внутри Организации для помощи в стратегическом и выверенном управлении этим амбициозным, сложным и широко освещаемым процессом. Такой разработанный внутри Организации инструмент мог бы служить понятной дорожной картой, в которой конкретным образом был бы сформулирован искомый результат преобразований, а также то, как именно отдельные элементы процесса преобразований должны действовать на индивидуальном уровне и взаимодействовать между собой для достижения описанного искомого конечного результата. Наличие такого документа также помогло бы тем, кто непосредственно участвует в преобразованиях и отвечает за них, в практической реализации важных аспектов процесса управления изменениями, включая определение этапов проведения мероприятий и порядка их приоритетности; аспекты управления ресурсами, экономически рациональной организации процессов и экономической эффективности; а также управление рисками. Важно и то, что такой документ служил бы средством ведения прозрачной коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами,

включая персонал и государства-члены, для обеспечения четкого понимания всеми субъектами дорожной карты не только в том, что касается сути преобразований (например, целей и мероприятий для достижения этих целей), но и в том, что касается путей реализации преобразований и обоснования тех или иных особенностей этого процесса (например, как многочисленные мероприятия могут взаимно укреплять друг друга в интересах достижения одной общей цели, как одно мероприятие может осуществляться в рамках достижения нескольких целей, как избежать взаимоисключающих действий, почему для достижения искомого конечного состояния определенные мероприятия осуществляются в большей степени, чем другие и т. д.).

22. Отсутствие такой последовательной и четкой коммуникации, особенно с государствами-членами, является вторым существенным пробелом, выявленным в ходе оценки. Были получены убедительные подтверждения активного участия персонала в процессе – как в рамках консультаций в качестве сторонников изменений, так и на самом высоком уровне в рамках ГПП, – и сотрудники ВОЗ, принимавшие участие в опросе персонала, сообщили о достаточно высоком уровне понимания и поддержки главных целей преобразований ВОЗ и мероприятий, осуществляемых для их достижения. Напротив, государства-члены, опрошенные в ходе оценки, в целом выражали недостаточный уровень понимания ключевых аспектов инициативы, а также неудовлетворенность в связи с недостаточным уровнем их привлечения на этапе концептуальной проработки преобразований и ограниченным уровнем коммуникации с ними в ходе реализации мероприятий. У многих государства-членов отмечаются серьезные пробелы в информации и понимании ряда фундаментальных вопросов, как то: какая деятельность Секретариата рассматривается как непосредственно относящаяся к преобразованиям, а какая нет; что будет представлять собой конечный результат преобразований; как и когда государства-члены будут поставлены в известность о завершившемся преобразовании Секретариата; на каком этапе Организация находится в достижении искомых конечных результатов.

23. Отмеченные на сегодняшний день недостатки во взаимодействии с государствами-членами, вероятно, связаны с тем, что, как и в ходе предыдущих реформ, это взаимодействие осуществлялось по инициативе государств-членов и по принципу «сверху вниз». Тем не менее недостаточный уровень взаимодействия с государствами-членами не дает им возможности надлежащим образом выполнять свою роль и обязанности. Для некоторых государств-членов следствием этого также стала упущенная возможность внести свой вклад в ключевые инициативы в сфере преобразований, в связи с чем могло создаться впечатление, что Секретариат проявляет недостаточный уровень прозрачности в своей коммуникации. В сочетании с отсутствием теории изменений или логической модели, которые могли бы стать основой для такого взаимодействия, недостаточный уровень активного вовлечения в процесс, о котором сообщили многие государства-члены, может поставить под угрозу успешное завершение преобразований ВОЗ в целом, если не будут приняты корректирующие меры.

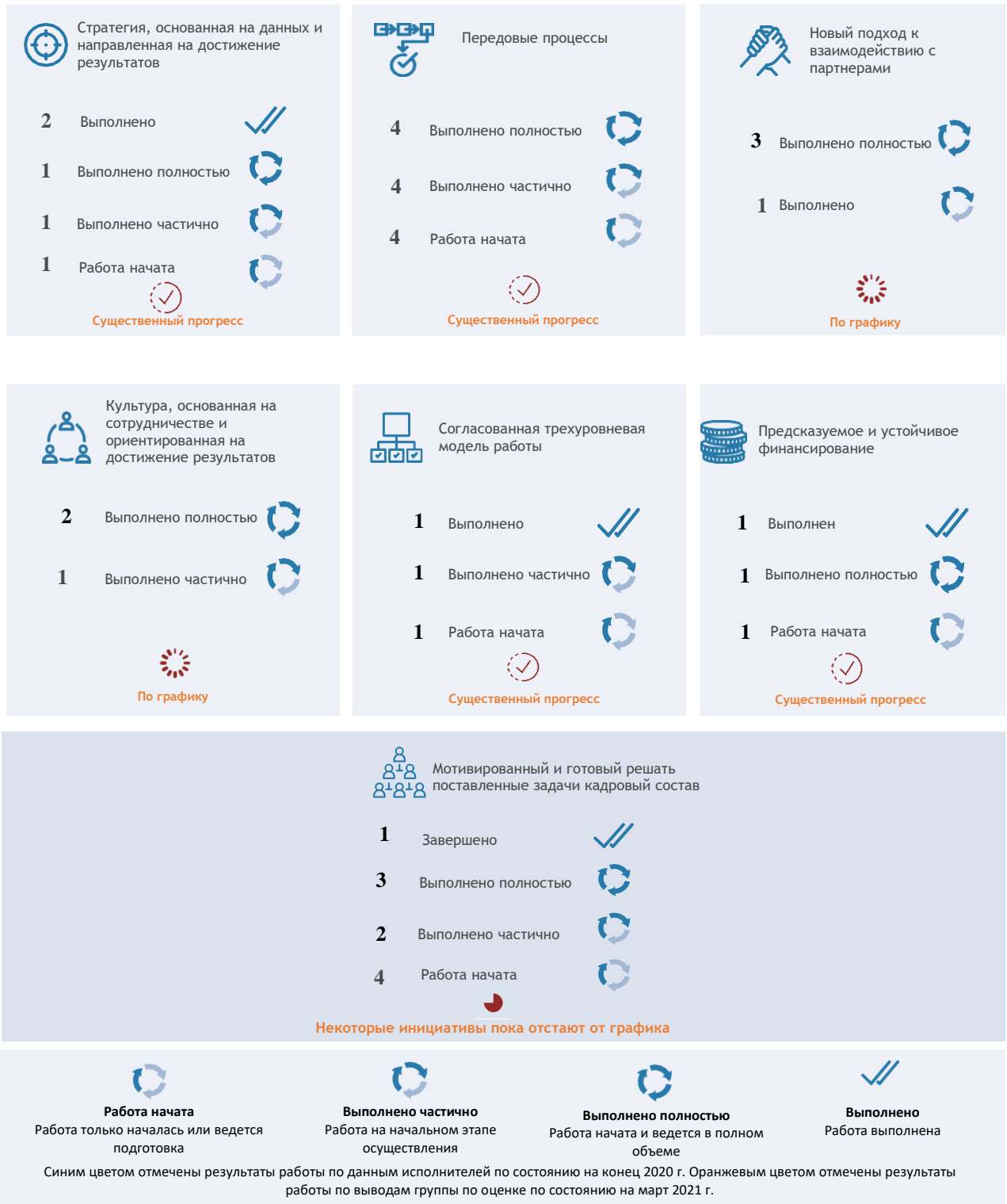
Прогресс, достигнутый на данный момент

24. Взяв за отправную точку концептуальную основу и план осуществления преобразования ВОЗ, специалисты по оценке предприняли попытку определить, в какой степени мероприятия, запланированные в рамках преобразования ВОЗ, осуществлялись в соответствии с планом (несмотря на вышеупомянутое отсутствие теории изменений) и имело ли их осуществление какие-либо ощутимые последствия для функционирования Организации. Важно отметить, что в ходе оценки также была предпринята попытка выявить свидетельства того, в какой степени преобразования на сегодняшний день позволили приблизиться к конечной цели – обеспечить условия для большего воздействия на страновом уровне.

Ход осуществления преобразования ВОЗ

25. Есть данные о том, что в реализации преобразования ВОЗ в целом достигнут значительный прогресс: в четырех из семи рабочих направлений отмечается существенный прогресс, а еще в двух направлениях работы процесс осуществления идет по графику, который позволит добиться частичного или полного выполнения намеченных действий в течение следующих нескольких месяцев. Отставание по нескольким инициативам было отмечено только в рамках одного направления работы – «Формирование мотивированных трудовых ресурсов, готовых к решению поставленных задач». На рисунке 2 представлена сводная информация о текущем состоянии выполнения 40 запланированных мероприятий в рамках установленных направлений работы.

Рисунок 2. Ход осуществления различных инициатив в рамках установленных направлений работы



26. Важно подчеркнуть, что, несмотря на значительный достигнутый прогресс, проведение преобразований занимает больше времени, чем изначально предусматривалось в документе «План и архитектура преобразований» от 2018 г., в котором прогнозировалось, что консолидация преобразований будет обеспечена к середине 2019 г. Мероприятия, направленные на развитие партнерства с внешними структурами и на выработку стратегии, ориентированной на достижение результата, наиболее близки к полной реализации, в то время как ряд инициатив в области бизнес-процессов и кадровых ресурсов отстают от графика, хотя в 2021 г. и в этих сферах ожидается определенный прогресс. В реализации мероприятий, которые направлены на формирование мотивированных трудовых ресурсов, готовых к решению поставленных задач, прогресс менее очевиден. Тем не менее не следует списывать со счетов достигнутые в этом отношении успехи, учитывая уникальную децентрализованную структуру и особенности ВОЗ, масштабность программы преобразований, взаимозависимость многих ее инициатив, а также реагирование на пандемию COVID-19, в ходе которого, несмотря на значительные перебои, все же обеспечивался прогресс по семи направлениям работы. Среди сотрудников, участвовавших в опросе, преобладают те, кто согласен, что реализация программы преобразований ВОЗ идет в соответствии с установленным планом.

27. Что касается отношения заинтересованных сторон к цели проводимых инициатив, бесполезными были названы лишь небольшое число мероприятий; мероприятия, в целесообразности которых респонденты выражали сомнения, в основном касались изменений организационной структуры штаб-квартиры, которые для тех, кого они затронули непосредственным образом, были в некоторых случаях сопряжены с очевидными сложностями в личном и профессиональном планах. Несколько более критические отзывы касались огромного числа параллельно проводимых мероприятий, их воздействия на текущие планы работы и наступления «усталости от реформ» (не в последнюю очередь у сотрудников небольших операционных подразделений и страновых бюро, работе которых преобразования ВОЗ были призваны помогать, а не мешать). Еще одним недостатком, на который часто указывали респонденты, были медленные темпы реализации действий, способных дать быстрые результаты (т. н. «Quick Wins»), предложенных для мотивирования к активному участию в преобразованиях с самых их первых этапов: несмотря на то, что все эти действия, кроме одного, были объявлены выполненными в декабре 2018 г., данные о том, было ли это на самом деле так, противоречивы.

Воздействие осуществления мероприятий на функционирование Организации

28. Как следует из рисунка 2, в реализации преобразований ВОЗ был достигнут существенный прогресс, однако этот процесс еще нельзя признать завершенным. Поэтому делать окончательную или детальную оценку конечного эффекта, который проведенные мероприятия оказали на работу Организации, преждевременно. Тем не менее одной из целей оценки был сбор имеющихся данных о любых ощутимых улучшениях в функционировании Организации, ставших результатом главных изменений, выполненных на сегодняшний день, особенно в свете того, что, как было сказано выше, эффект проведения некоторых мероприятий может быть замечен не сразу,

а спустя более длительный промежуток времени. В этом контексте в том, что касается «материальных» аспектов (то есть организационной структуры, процессов и политики) и «нематериальных» аспектов (то есть организационной культуры, в большей степени основанной на сотрудничестве и ориентированной на результат) были достигнуты определенные ощутимые, хотя и ограниченные улучшения. В то же время есть области, в которых искомые улучшения еще не ощущаются.

29. Что касается структур, процессов и политики, то как сотрудники, так и государства-члены широко признают, что новая операционная модель, внедряемая ВОЗ в рамках преобразований для переориентации Организации на достижение воздействия на страновом уровне и целей «трех миллиардов», оказала ощутимое положительное влияние на деятельность Организации. К конкретным улучшениям относятся: новая организационная структура, которая теперь полностью приведена в соответствие с ОПП-13; укрепление стратегического планирования и процесса формирования программного бюджета с приведением их в соответствие с ОПП-13; отражение всеобъемлющих организационных целей в планах работы отдельных операционных подразделений и целях в области результативности деятельности, определяемых сотрудниками в индивидуальном порядке; повышенное внимание к результатам путем укрепления систем мониторинга, оценки и управления знаниями (что находит конкретное выражение в таких действиях, как введение оценочной таблицы в отношении предусмотренных в ОПП-13 результатов и механизма оценки воздействия ВОЗ, а также создание Академии ВОЗ); повышение числа женщин на высших руководящих должностях; улучшение возможностей карьерного роста для национальных сотрудников категории специалистов; более глубокое признание роли фактических данных в работе Организации (примером чего стало создание Управления по науке и учреждение должности Главного научного сотрудника); наконец, что не менее важно, тенденция к повышению обеспеченности ресурсами региональных бюро ВОЗ и более креативный подход к мобилизации ресурсов в целом (чему способствовал приток дополнительного финансирования на цели реагирования на пандемию COVID-19 и последующее учреждение Фонда ВОЗ).

30. Небольшие, но позитивные и значительные признаки прогресса были также отмечены в тех областях организационной культуры ВОЗ, на изменение которых была направлена программа преобразований, несмотря на в целом более низкий уровень прогресса на этом направлении работы. В этом отношении было начато осуществление ряда инициатив, таких как Хартия ценностей ВОЗ, Сеть сторонников перемен, политика открытых дверей, «Самая здоровая организация мира», #ProudToBeWHO и Глобальная целевая группа по гибкой организации труда, направленных на превращение ВОЗ в современную, ориентированную на результаты, гибкую и стремящуюся к сотрудничеству организацию, способную выполнять обязательства, закрепленные в ОПП-13. О необходимости таких изменений в ВОЗ уже давно шли широкие и открытые дискуссии. В то же время добиться значительных и долгосрочных изменений в организационной культуре зачастую гораздо сложнее, чем поменять структуры или процессы. Поэтому небольшие, но положительные изменения, отмеченные на данном этапе преобразований, заслуживают отдельного признания. В частности, возросла уверенность сотрудников в том, что их мнение слышат и ценят, а также в том, что к их

идеям и опыту относятся с уважением; впрочем, это, возможно, объясняется изначально низкой отправной точкой в этой сфере трудовых отношений в Организации.

31. Кроме этих отмечаемых персоналом сдвигов в сторону более сильной и четкой ориентации на результаты и более инклюзивной трудовой среды, на сегодняшний день на страновом уровне ощутимых результатов отмечено мало. Например, не так много успехов было достигнуто в обеспечении страновых бюро ВОЗ персоналом, необходимым для достижения реального воздействия на страновом уровне, ни путем создания новых рабочих мест на этом уровне, ни путем перевода сотрудников на места из других подразделений Организации на основе ротации, ни путем комбинации этих мер. Небольшое число опрошенных представителей ВОЗ тем не менее выражают положительную оценку той поддержке, которая была оказана региональными бюро и штаб-квартирой ВОЗ в сфере увеличения численности персонала страновых бюро, однако эти случаи представляются, скорее, исключением из правила, и в этой сфере на сегодняшний день достигнут незначительный прогресс. Во-первых, с 2016 г. по темпам создания новых штатных должностей штаб-квартира опережает региональные или страновые бюро. Во-вторых, трудовая мобильность персонала – один из ключевых искомых результатов преобразований и важная мера по оказанию страновым бюро ВОЗ помощи в достижении большего реального воздействия (и содействия переносу знаний между штаб-квартирой и страновыми бюро, формирования общей идентичности «Единой ВОЗ» и профессионального развития сотрудников) – пока не увеличилась в соответствии с планом. В-третьих, опрошенные сотрудники страновых и региональных бюро отмечают, что преобразования пока не привели к изменению структуры штатного расписания, характеризующейся большим числом штатных единиц высокого уровня и меньшим числом более низких должностей. Наконец, интервью с представителями ВОЗ и другими субъектами показывают, что для обеспечения максимальной эффективности в достижении большего воздействия на страновом уровне необходимо инвестировать ресурсы в развитие управленческого потенциала с учетом возрастающих ожиданий, предъявляемых к этой категории персонала в настоящее время.

32. Еще одна важная область, на которую направлены преобразования ВОЗ и в которой пока не произошло значительных позитивных изменений, касается цели по сокращению времени, затрачиваемого на административные процессы. Перевод в цифровой формат некоторых из этих процессов, таких как механизмы утверждения и коммуникации, как представляется, действительно способствует упрощению некоторых аспектов повседневной деятельности Организации. Однако сотрудники, участвовавшие в опросе и интервью, сообщили, что централизация ключевых процессов увеличила количество времени, затрачиваемого на решение некоторых административных вопросов, например в случае необходимости срочного найма персонала во время глобальных и страновых чрезвычайных ситуаций, а также в рамках найма персонала в страновых бюро ВОЗ, где наиболее остро ощущается потребность в присутствии ВОЗ. Эти вопросы решаются на еще не завершившемся этапе реализации программы преобразований, поэтому пока не представляется возможным оценить, в какой степени эффективность бизнес-процессов и процессов управления кадровыми ресурсами повысится по итогам преобразований.

33. В свете неоконченного процесса преобразований ВОЗ, а также ограничений, связанных с пандемией COVID-19, отсутствие достаточных фактических подтверждений укрепления деятельности страновых бюро ВОЗ, не говоря уже о свидетельствах повышения воздействия на страновом уровне, представляется объяснимым: несмотря на выраженное отдельными представителями ВОЗ удовлетворение в связи с повышением уровня поддержки со стороны региональных бюро или штаб-квартиры ВОЗ, за исключением Африканского региона преобразования еще не дошли в полной мере до страновых бюро ВОЗ, хотя именно улучшению их работы процесс преобразований был призван содействовать в первую очередь. В этой сфере отмечаются некоторые признаки положительной динамики: в дополнение к упомянутому выше постепенному увеличению обеспеченности региональных бюро ресурсами ВОЗ постепенно развивает свои партнерские связи в интересах обеспечения большего воздействия на страновом уровне, например посредством расширения участия страновых бюро ВОЗ в работе страновых групп ООН, координации осуществления Глобального плана действий по обеспечению здоровой жизни и благополучия для всех и постоянного укрепления этого партнерства на страновом уровне.

Отсутствие промежуточных индикаторов достижения конечных результатов преобразований

34. В рамках данной предварительной оценки отсутствие надежных подтверждений изменений в плане достижения конечных результатов как на уровне стран, так и на уровне регионов или штаб-квартиры вполне предсказуемо. Тем не менее пробелы в фактических подтверждениях эффекта преобразований ВОЗ объясняются не только тем, что процесс преобразований еще не завершен, но и проблемой более общего характера, а именно отсутствием четких механизмов измерения и представления информации о ходе достижения конечных результатов различных инициатив в рамках отдельных направлений работы. До настоящего времени усилия по мониторингу и отчетности в основном заключались в отслеживании статуса реализации мероприятий, что дает очень общее представление о промежуточных результатах и осуществленных мероприятиях, а также в использовании сбалансированной системы показателей, которая, по мнению одних сотрудников, способствует формированию культуры, в большей степени ориентированной на результаты, а по мнению других – является слишком громоздкой и мало полезной для повседневной деятельности.

35. Проще говоря, на данный момент точные промежуточные показатели или вехи в рамках процесса, по итогам которого ВОЗ можно будет считать преобразованной (то есть более гибкой, более пригодной для выполнения поставленных задач, более современной и т. д.), пока не определены, в связи с чем их достижение не является объектом отслеживания и отчетности. Более того, нет централизованной точки сбора точных и полных данных о затраченных на преобразования ресурсах (монетизированное рабочее время персонала, а также финансовые ресурсы), что на сегодняшний день делает оценку общей отдачи от ресурсов, вложенных в осуществление инициативы, невозможной. По некоторым сведениям в 2021 г. предпринимаются усилия по устранению этого пробела, и их следует продолжать параллельно с выработкой четкой и всеобъемлющей теории изменений или логической модели, описанных выше, поскольку они будут полезны Секретариату ВОЗ в качестве инструмента управления, а

государствам-членам – для более тщательного отслеживания хода преобразований ВОЗ и достижения искомых конечных результатов.

Выводы и дальнейшие действия

36. Преобразование ВОЗ – не первая реформа в истории Организации, а ВОЗ – не единственная организация системы Организации Объединенных Наций, реализовывающая в настоящий момент крупную инициативу по реформированию. Тем не менее программа преобразований ВОЗ является уникальной по своему масштабу и заявленной цели – «превратить ВОЗ в современную, целостную и ориентированную на результаты организацию, способную оказывать государствам-членам более эффективное содействие в достижении связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития в период до 2030 г.».

37. Широкий охват и масштаб конкретных организационных изменений, начатых в ходе преобразований, соответствовали масштабу главной задачи преобразований, а контекст, в котором они проводились, отличался чрезвычайной сложностью. Эти изменения реализовывались в рамках семи направлений работы, охватывающих 40 различных инициатив, направленных как на «материальные» аспекты (то есть изменение организационной структуры и рабочих процессов), так и на «нематериальные» аспекты (то есть организационной культуры, которая долгое время считалась глубоко укоренившейся и трудно поддающейся изменению), и многие из этих инициатив осуществлялись параллельно друг с другом. Кроме того, они осуществлялись в рамках исключительно децентрализованной структуры ВОЗ, которая является характерной особенностью Организации и порождает колоссальные трудности для реализации любой общеорганизационной инициативы, тем более в сфере управления преобразованиями. Отмеченные трудности еще более усугублялись тем, что менее чем через два года после начала преобразований они были поставлены под угрозу в связи с беспрецедентной по масштабам пандемии COVID-19, в реагировании на которую ВОЗ отводилась ключевая роль.

38. В этом контексте и с учетом всех указанных ограничений прогресс в осуществлении этой масштабной программы преобразований можно признать значительным, несмотря на то что в некоторых ключевых областях этот прогресс был более медленным или менее очевидным. Тем не менее на данный момент представляется, что значительная доля этого прогресса отмечается на уровне выполнения конкретных мероприятий и достижения промежуточных результатов, причем главным образом в штаб-квартире и некоторых региональных бюро. Гораздо менее очевидным является наличие осязаемого влияния преобразований на функционирование Организации, а то, в какой степени они способствовали достижению конечной цели – усилению воздействия ВОЗ на страновом уровне.

39. Такое отсутствие прямых подтверждений влияния преобразований на функционирование Организации отчасти объясняется неизбежно длительным характером крупных и амбициозных инициатив в сфере преобразований, а также сложной оперативной обстановкой, в которой шло осуществление преобразований, однако это не единственное объяснение. На основополагающем уровне, несмотря на то,

что при планировании преобразований привлекалось множество субъектов и источников информации (инклюзивные консультации с персоналом, анализ уроков, извлеченных по итогам предыдущих реформ, анализ текущих знаний об организационных изменениях), ощущалась нехватка всеобъемлющей, согласованной дорожной карты (то есть теории изменений или логической модели), в которой четко и конкретно было бы сформулировано, каким должно быть искомое конечное состояние по итогам преобразований и как отдельные элементы преобразований ВОЗ должны взаимодействовать для достижения этого искомого конечного состояния. Из этого проистекает проблема отсутствия соответствующих механизмов измерения и представления информации о влиянии различных инициатив, предпринимаемых в рамках отдельных направлений работы, на достижение конечных результатов преобразований. Другими словами, не определены промежуточные вехи, которые позволили бы отслеживать процесс движения ВОЗ к окончательному завершению процесса преобразований (то есть к моменту, когда ВОЗ можно будет считать более гибкой, более соответствующей поставленным задачам, более современной и т. д.), и какой объем усилий необходим для достижения этих вех.

40. Отсутствие теории изменений и соответствующих показателей достижения конечных результатов отражается на способности Секретариата управлять процессом изменений и принимать информированные и основанные на фактических данных решения. Это также влияет на способность Секретариата открыто и прозрачно предоставлять информацию о преобразованиях государствам-членам, которые ощущают недостаточную вовлеченность в процесс преобразований и нехватку информации о процессах, происходящих в ключевых областях, имеющих отношение к выполнению ими своей роли и стратегических обязанностей в Организации (каков всеобъемлющий план; каково искомое конечное состояние после преобразований и как ВОЗ сможет понять, что она его достигла; что достигается и не достигается в рамках реализованных инициатив; во сколько обходятся преобразования).

41. Сейчас, когда вопросы реагирования на пандемию COVID-19 постепенно уступают место другим вопросам, представляющим не менее важное значение для Организации, возникает возможность закрепить достигнутые на сегодняшний день успехи в сфере преобразования ВОЗ, активизировать реализацию тех инициатив, в которых отмечается отставание, удвоить внимание к процессу достижения конечных результатов (не в последнюю очередь на страновом уровне) и принять меры в областях, требующих улучшений, отмеченных в ходе оценки. Это позволит повысить вероятность того, что все человеческие и финансовые ресурсы, вложенные ВОЗ в эту важнейшую инициативу, в конечном итоге дадут искомый результат – усиление воздействия на уровне стран, – а все ключевые заинтересованные стороны будут иметь четкое и единое понимание дальнейших действий.

Рекомендации

42. По итогам оценки было сформулировано пять рекомендаций, направленных на корректировку проблем, отмеченных в докладе, и, принимая во внимание предварительный характер оценки, эти рекомендации направлены на обеспечение полного и последовательного осуществления преобразований ВОЗ в дальнейшем.

Речь идет о следующих рекомендациях, расставленных в приблизительном порядке приоритетности.

Рекомендация 1. Секретариату ВОЗ следует установить четкие и всеобъемлющие целевые ориентиры на пути к достижению конечных результатов в рамках остающегося процесса преобразования ВОЗ и использовать этот механизм измерения в качестве внутреннего инструмента управления и средства коммуникации для представления отчетности о достигнутом прогрессе.

43. С опорой на теорию изменений, подготовленную в рамках данной оценки, Секретариату ВОЗ следует:

(а) при необходимости доработать эту теорию изменений, с тем чтобы она была максимально полным и содержательным воплощением дорожной карты преобразований, а именно содержала ответы на следующие вопросы: каково искомое конечное состояние, достижению которого призвана способствовать программа преобразований; каким образом отдельные инициативы в рамках семи направлений работы должны способствовать достижению каждого конечного результата как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях; каков объем вводимых ресурсов (кадровых, финансовых, партнерских); каковы допущения и риски, которые следует учитывать на заключительном этапе преобразования ВОЗ;

(б) операционализировать теорию изменений в виде ряда конкретных, поддающихся измерению, практически осуществимых и достижимых, актуальных и ограниченных по срокам (система SMART) целевых ориентиров на пути к достижению конечных результатов (т.е. установить ключевые показатели эффективности работы), параллельно с этим установив график полного достижения конечных результатов с учетом допущений и рисков, обозначенных в теории изменений;

(с) обеспечить учет кадровых и финансовых ресурсов, затраченных на преобразования в рамках всей Организации, для формирования более четкого представления об объеме ресурсов, вложенных Организацией в осуществление этой инициативы; и

(d) использовать теорию изменений и сопутствующие механизмы измерения для мониторинга и представления отчетности о ходе осуществления дальнейшей работы по преобразованию Организации.

Рекомендация 2. Секретариату ВОЗ необходимо обеспечить более высокую степень участия государств-членов в процессе преобразований на протяжении всего оставшегося периода реализации этой инициативы.

В этом отношении приоритетными должны быть следующие задачи:

(а) четкое и прозрачное информирование о ходе выполнения дорожной карты, составленной на основе теории изменений, включая передачу информации о том,

какие организационные инициативы непосредственно относятся или не относятся к процессу преобразований;

(b) регулярное предоставление государствам-членам четкой обновленной информации о достигнутом (и не достигнутом) прогрессе в выполнении плана преобразований, а также о достижении искомых изменений, относящихся к конечным результатам;

(c) организация консультаций с государствами-членами, по мере необходимости, по любым текущим или новым/предлагаемым инициативам, связанным с преобразованием ВОЗ.

Рекомендация 3. Секретариату ВОЗ рекомендуется на следующем этапе уделять особое внимание – и вкладывать ресурсы – в поддержку преобразований на страновом уровне, сохраняя при этом темп преобразований на всех трех уровнях Организации.

Поскольку до настоящего времени акцент делался на преобразовании деятельности на уровне штаб-квартиры и, в некоторых случаях, на уровне региональных бюро, на следующем этапе необходимо удвоить усилия, направленные на достижение конечной цели организационных преобразований и поставленной ГПП задачи по укреплению присутствия ВОЗ на уровне стран, т. е. преобразования страновых бюро и механизмов поддержки страновых бюро в интересах повышения воздействия ВОЗ на страновом уровне. Для этого Секретариату ВОЗ следует в приоритетном порядке принять следующие меры:

(a) предусмотреть в программном бюджете на 2022–2023 гг. достаточный объем ресурсов на выполнение операций на страновом уровне, и после утверждения программного бюджета принять меры по обеспечению более эффективного распоряжения страновыми бюро вверенными им средствами в интересах оказания большего воздействия на страновом уровне и полной реализации ожиданий ГПП в отношении наращивания присутствия ВОЗ и изменения операционной модели ВОЗ на страновом уровне;

(b) установить конкретные целевые показатели в области усиления кадрового состава страновых бюро (посредством мобильности кадров или создания новых штатных единиц);

(c) принять дополнительные меры по совершенствованию процесса отбора и профессионального развития представителей ВОЗ, с тем чтобы обеспечить наличие у этой категории сотрудников Организации сильных навыков в области лидерства, управления, информационно-разъяснительной работы, мобилизации ресурсов и многосекторальной партнерской работы;

(d) по итогам доработки теории изменений выработать и принять любые дополнительные меры, необходимые для совершенствования процесса преобразований на страновом уровне; также провести анализ того, какие виды

поддержки могут оказать другие уровни Организации в интересах повышения воздействия ВОЗ на страновом уровне, и обеспечить использование этой поддержки.

Рекомендация 4. Необходимо активизировать усилия по формированию мотивированного и отвечающего поставленным целям кадрового состава.

В качестве одного из важнейших средств выполнения многочисленных задач, способствующих успеху преобразования ВОЗ, – например, циркуляции знаний между тремя уровнями Организации, формирования идентичности ВОЗ как единой организации в рамках организационной культуры, повышения понимания специфики работы страновых бюро и их потребностей в поддержке для обеспечения их работы, а также формирования мотивированного кадрового состава, отвечающего поставленным задачам, – Секретариату ВОЗ рекомендуется:

(а) уделять приоритетное внимание реализации реформ в области управления кадровыми ресурсами, включая создание возможностей для карьерного развития персонала ВОЗ, совершенствование системы трудовых договоров и реализацию политики глобальной трудовой мобильности; и

(б) в интересах содействия мобильности и ротации персонала рассматривать при заполнении всех новых штатных единиц или замещении открывающихся вакансий возможность их перемещения на децентрализованный уровень без ущерба для общей эффективности ВОЗ как организации. В таком случае руководителям, принимающим решение о наборе персонала, потребуется либо переводить штатные единицы на местный уровень, либо представить обоснование сохранения этой штатной единицы на прежнем уровне Организации (т. е. действовать по принципу «выполний или объясняй»).

Рекомендация 5. Секретариату ВОЗ следует ускорить темпы достижения искомых изменений организационной культуры ВОЗ.

Для ускорения и закрепления искомых изменений организационной культуры во всей Организации Секретариату ВОЗ рекомендуется:

(а) опираясь на такие инициативы, как Академия ВОЗ или инициатива Регионального бюро для стран Африки по подготовке руководящих сотрудников, увеличить объем ресурсов, вкладываемых в развитие лидерских и профессиональных навыков персонала на всех уровнях Организации, но особенно среди представителей ВОЗ и руководящих работников. Все инициативы в области развития лидерских навыков должны охватывать такие вопросы, как гендерное равенство и расширение прав и возможностей, а также обеспечение многообразия и инклюзивности;

(b) такие инициативы, как политика открытых дверей Генерального директора, следует не только осуществлять среди членов высшего руководства, но и поощрять аналогичные действия со стороны руководящих сотрудников на всех уровнях Организации. Наличие регулярной обратной связи, в том числе путем документирования предложений сотрудников и реагирования на них, должно рассматриваться как один из центральных элементов этой стратегии;

(c) принять более согласованные усилия для приведения политики и процедур в соответствие с новыми стандартами сотрудничества и гибкого функционирования.

= = =