



Всемирная организация
здравоохранения

Европейское региональное бюро

Институты общественного здоровья мира

МАНИОЗ

Методическое пособие по созданию национальных институтов общественного здоровья путем слияния



© Всемирная организация здравоохранения 2021 г.

Некоторые права защищены. Настоящая публикация распространяется на условиях лицензии Creative Commons 3.0 IGO «С указанием авторства – Некоммерческая – Распространение на тех же условиях» (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Лицензией допускается копирование, распространение и адаптация публикации в некоммерческих целях с указанием библиографической ссылки согласно нижеприведенному образцу. Никакое использование публикации не означает одобрения ВОЗ какой-либо организации, товара или услуги. Использование логотипа ВОЗ не допускается. Распространение адаптированных вариантов публикации допускается на условиях указанной или эквивалентной лицензии Creative Commons. При переводе публикации на другие языки приводится библиографическая ссылка согласно нижеприведенному образцу и следующая оговорка: «Настоящий перевод не был выполнен Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ). ВОЗ не несет ответственности за его содержание и точность. Аутентичным подлинным текстом является оригинальное издание на английском языке « A guide to establishing national public health institutes through mergers. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2021».

Урегулирование споров, связанных с условиями лицензии, производится в соответствии с согласительным регламентом Всемирной организации интеллектуальной собственности.

Образец библиографической ссылки: Методическое пособие по созданию национальных институтов общественного здоровья путем слияния. Копенгаген: Европейское региональное бюро ВОЗ; 2021. Лицензия: [CC BY-NC-SA 3.0 IGO](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo).

Данные каталогизации перед публикацией (CIP). Данные CIP доступны по ссылке: <http://apps.who.int/iris/>.

Приобретение, авторские права и лицензирование. По вопросам приобретения публикаций ВОЗ см. <http://apps.who.int/bookorders>. По вопросам оформления заявок на коммерческое использование и направления запросов, касающихся права пользования и лицензирования, см. <http://www.who.int/about/licensing/>.

Материалы третьих сторон. Пользователь, желающий использовать в своих целях содержащиеся в настоящей публикации материалы, принадлежащие третьим сторонам, например таблицы, рисунки или изображения, должен установить, требуется ли для этого разрешение обладателя авторского права, и при необходимости получить такое разрешение. Ответственность за нарушение прав на содержащиеся в публикации материалы третьих сторон несет пользователь.

Содержание

Выражение признательности	IV
Введение	1
1. Подготовка национальным институтом общественного здоровья предложения об объединении и/или составление органами власти письма-поручения о слиянии	1
2. Требования к достижению успешного слияния	5
3. Поэтапная разработка на институциональном уровне и на основании письма-поручения рабочего плана силами переходной бригады и программно-проектных групп	10
4. Реализация рамочной основы будущего национального института общественного здоровья и последующих мероприятий	17
Приложение 1. Матрица RACI	19
Приложение 2. Пример основной сути бренда	21

Выражение признательности

Представленный доклад составлен д-ром Johan Peeters, бывшим Генеральным директором (2006–2016 гг.) Научного института общественного здравоохранения Бельгии.

В этой работе учтены выводы, полученные в итоге проведения трех последующих совместных технических семинаров по созданию национальных институтов общественного здоровья путем слияния организаций. Эти семинары были организованы Европейским региональным бюро совместно с Международной ассоциацией Национальных институтов общественного здоровья (МАНИОЗ) в Киеве, Украина (2017 г.), Варшаве, Польша (2018 г.) и Кишиневе, Республика Молдова (2019 г.), в сотрудничестве с Агентством общественного здравоохранения Швеции, Национальным агентством общественного здравоохранения Франции (Santé Publique), а также с Национально-исследовательским институтом и Национальным институтом общественного здравоохранения Бельгии (Sciensano) в Брюсселе.

Мы с благодарностью отмечаем роль Johan Carlson и Marcus Jönsson (Агентство общественного здравоохранения Швеции), Myriam Sneyers (Sciensano) и Mili Spahic (Santé Publique, Франция) в получении нами сведений о передовой практике, факторах успеха и стратегиях, необходимых для успешного слияния национальных институтов общественного здоровья.

Мы хотим выразить признательность директорам национальных институтов общественного здоровья Азербайджана, Казахстана, Кыргызстана, Республики Молдова и Украины за выявленные ключевые проблемы и пути их решения в процессе слияния организаций.

И наконец, мы благодарны таким специалистам, как Nurlan Algashov, Martin Kraye von Kraus и Anna Cichowska Мугур (Европейское региональное бюро ВОЗ), Mwinonè Hien (Национальный институт общественного здоровья, Буркина-Фасо), Natalie Mayet (Национальный институт инфекционных заболеваний, Южная Африка), Philippe Daniels и Quentin Sandifer (Агентство общественного здравоохранения Уэльса) и Anne-Catherine Viso (Santé Publique, Франция), за критический обзор рукописи и многочисленные предложения по улучшению и уточнению ее содержания.

Введение

Многие национальные институты общественного здоровья были учреждены во второй половине 20-го века. С момента их создания ландшафт общественного здравоохранения существенно образом изменился вследствие появления новых вызовов, приоритетов, структур, технологий, практических навыков, целостных подходов и бюджетно-финансовых ограничений. Многие связанные с общественным здоровьем организации создавались в странах с учетом локальных потребностей для реализации разных основных оперативных функций и задач общественного здравоохранения и охвата конкретных научных дисциплин.

В результате реформирования систем здравоохранения ввиду необходимости повышения эффективности (наращивания критической массы, оптимизации использования бюджетных ассигнований или экономии средств) или в результате более полного понимания запросов населения органы управления здравоохранением нередко ставили на повестку дня вопрос о масштабных реформах или слияниях существующих организаций в сфере общественного здравоохранения в целях укрепления профильных направлений деятельности для большей концентрации усилий в рамках систем здравоохранения, а также создания расширенной сети национальных институтов общественного здоровья. За последнее десятилетие ряд институтов в Европе уже прошел через эту процедуру.

Это методическое пособие нацелено на то, чтобы воспользоваться преимуществами передовой практики, факторами достижения успеха и стратегиями, наработанными этими институтами. Поставленная задача имеет чисто практическое значение, поскольку предназначена служить исходным источником информации в отношении как инициатив по слиянию отдельных организаций, так и повышения осведомленности директивных органов и ключевых индивидуумов о том, насколько непростым является этот процесс. В публикации вниманию руководителей и фасилитаторов семинаров также предлагается поэтапный план действий, как успешно подготовиться и провести реорганизацию или слияние под началом национального института общественного здоровья.

Изложенные в методическом пособии пункты плана в первую очередь адресованы лицам, принимающим решения на политическом уровне, министерствам здравоохранения и другим головным институтам, имеют прямое отношение к их миссиям и концепции развития и включают в себя следующее: стратегические и оперативные цели; профессиональное развитие и лидерство; портфель проектов; процессы валидации; средства коммуникации; и правовые аспекты. Все эти действия кратко изложены в табл. 1.

1. Подготовка национальным институтом общественного здоровья предложения об объединении и/или составление органами власти письма-поручения о слиянии

Обоснование целесообразности слияния или реорганизации национальных институтов общественного здоровья может быть продиктовано политическими решениями; сокращением объемов финансирования; рекомендацией по данным аналитического обзора; или серьезным инцидентом, обнажившим слабые стороны существующего положения вещей, как например, в период после вспышки. Это также может произойти в ответ на упреждающее решение национального института общественного здоровья в итоге обзора или получения технической рекомендации. Поскольку за реформой или слиянием может стоять несколько мотиваций, важно чтобы все вовлеченные стороны четко понимали и разделяли общую цель и задачи. Поэтому, должна быть обозначена траектория управления, которая находила бы свое отражение в поступившем предложении.

1.1 Предложение о слиянии, исходящее от Национального института общественного здоровья

Если инициатива исходит от руководства учреждения, то цель предложения заключается в убеждении лиц, принимающих политические решения, в том, что такая акция представляется желательной и целесообразной. В этом случае предложение о слиянии является первым шагом в начавшемся процессе, а само предложение в дальнейшем должно быть формализовано в виде письма-поручения, как только с органами власти в принципе будет достигнута договоренность. Предложение, исходящее от национального института общественного здоровья, должно, как минимум, включать в себя следующие элементы:

» Доводы в защиту перемен

- Обоснование предложения: обзор, инцидент, техническая рекомендация, сокращение объемов финансирования и проч.
- Желательность и целесообразность слияния.
- SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз).
- Преимущества слияния: улучшение очевидности ситуации и координации; рост критической массы и эффективности; эффект масштаба; соответствие Международным медико-санитарным правилам; согласованность с первоочередными задачами государства и т.д.
- Будущие важнейшие мероприятия.
- Риски и проекты решений: пересмотр действующего законодательства, текущие контракты с заинтересованными сторонами, различия в трудовом законодательстве, трудовые договоры, социальные выгоды для персонала и т.п.

» Описание вовлеченных институтов

- Текущая миссия и деятельность.
- Потенциал в поддержку лидирующей роли в рамках основных функций общественного здравоохранения.
- Другие структуры, уже задействованные в реализации основных функций общественного здравоохранения.
- Заинтересованные стороны и партнеры на национальном, региональном и международном уровнях.
- Актуальные потребности общественного здравоохранения и наработанные решения, как например, профилактические вмешательства, услуги, советы и т.п.
- Накопленные специальные знания и опыт, а также области деятельности, по которым профессиональных знаний недостаточно или их просто нет.
- Текущее финансирование и источники поступления средств.

» Предварительные условия

- Экономическая стабильность: текущее финансирование и источники поступления средств, возможности и пути получения собственной прибыли.
- Потребности и перспективы персонала.
- Инфраструктура.
- Будущий переезд на новое место или совместное пребывание на базе одного и того же центра.
- Юридические действия и минимальные сроки для пересмотра действующего законодательства.
- Следующие шаги.

1.2 Письмо-поручение о слиянии, исходящее от органов власти

Если в основе слияния или реорганизации национальных институтов общественного здоровья лежит политическое решение, принципиально важно иметь на руках официальное письмо-поручение с четкими указаниями, дорожной картой, согласованной на высоком уровне, календарным планом и конкретными договоренностями относительного будущего бюджета, причем это письмо должно быть подписано и одобрено ответственным органом власти (на уровне министра, правительства или парламента). Этот документ должен быть составлен в форме структурированного предложения с несколькими разделами и комплектом сопроводительных документов.

» **Техническое задание**

- Общий профиль деятельности национального института общественного здоровья должен формироваться в процессе слияния с учетом таких факторов, как вовлеченные институты, обоснование, тематика, местонахождение и ресурсы.
- Такие главные характеристики, как основные функции общественного здравоохранения, которые определены МАНИОЗ, или основные оперативные функции общественного здравоохранения, которые описаны в Европейском плане действий по укреплению потенциала и услуг общественного здравоохранения.¹
- Уровень независимости вновь созданного национального института общественного здоровья как структурного подразделения министерства или независимого учреждения.
- Какие типы органов стратегического руководства следует реализовать, как например, совет директоров, правление, научный совет или консультативный комитет.

» **Доводы в защиту перемен**

Политические соображения в пользу реорганизации или слияния: в дополнение к элементам вышеизложенного предложения следует четко обозначить место будущего национального института общественного здоровья в системе общественного здравоохранения, его круг обязанностей и взаимосвязь с политикой в области здравоохранения. Иногда объединение национальных институтов общественного здоровья происходит вследствие реформирования системы общественного здравоохранения, пересмотра политики в сфере здравоохранения или разработки нового законодательства об охране здоровья населения. Следовательно, важно уточнить, какие учреждения войдут в состав будущих партнеров и сторон, заинтересованных в деятельности национального института общественного здоровья и его юридических обязательствах.

» **Принятый на высоком уровне план работы на переходный период**

- Определение спонсора в поддержку перемен (реформирование, реорганизация или слияние).
- Установленные сроки официального создания и начала практической работы.
- Что должно быть сделано и каким образом (концепция развития, миссия, стратегические и оперативные цели, программы, проекты и т.п.).
- Кто будет вовлечен в работу (в частности, менеджер переходного периода, переходная бригада, руководители программ, ведущие проектов, менеджер по реорганизации или руководитель отдела коммуникации).
- Юридический рабочий процесс: будущий правовой статус, социальные аспекты, что должно быть сделано, кто должен быть подключен к работе, календарный план с ориентировочными сроками по каждому правовому действию, процесс принятия решений и проч., а также необходимые консультации и экспертные заключения.
- Кадры и организационное развитие и инициативы по управлению изменениями.
- Как будет проходить мониторинг хода работы и формироваться отчетность и перед кем.
- Процесс принятия решений в поддержку усилий по пересмотру программной деятельности.
- Разработка соглашения на ближайшие 3–5 лет по вопросам управления будущим национальным институтом общественного здоровья.

» **Стратегическое руководство переходным процессом**

- Создание координационного комитета с правом принятия решений на уровне спонсоров (министр, министерство или другие органы) и обязательствами по проведению оценок и валидации предложений, исходящих от переходной бригады, а также с полномочиями по принятию окончательных решений.
- Назначение менеджера переходного периода, который является должностным лицом старшего звена и подотчетным за процесс изменений, причем это лицо несет ответственность

¹ Европейский план действий по укреплению потенциала и услуг общественного здравоохранения. Европейский региональный комитет, 62-я сессия, Мальта, 10–13 сентября 2012 г.

за программу преобразований, и ему поручено заниматься вопросами организации и осуществления оперативных действий по слиянию или реорганизации и отчетности перед координационным комитетом.

- » **Коммуникация**
 - Определение кандидатуры единственного лидера по вопросам коммуникации.
 - Создание отдела коммуникаций, отвечающего за процесс внешней и внутренней коммуникации.
 - Нарастивание потенциала стратегии по коммуникации на начальном этапе преобразований, включая брэндинг и маркетинг.
 - Определение каналов коммуникации.
- » **Риски: предварительный анализ факторов риска на основании элементов первичного анализа пробелов между текущей и предпочтительной ситуацией, с одной стороны, и предлагаемыми решениями, с другой.**
- » **Ресурсы: см. ниже предварительные условия.**
- » **Качественная оценка процесса слияния в соответствии с принципами цикла «планирование-осуществление-анализ-действие».**²
- » **Оценка воздействия: каким образом эти преобразования предположительно повлияют на общественное здоровье или состояние здоровья населения.**

В письме-поручении также должны быть конкретизированы два важных предварительных условия для слияния – это бюджет и кадровые ресурсы. Эти неперемные условия должны быть ясны еще до начала объединения национальных институтов общественного здоровья. Существуют риски неудачных усилий по слиянию без каких-либо формальных гарантий со стороны ответственного органа власти.

Бюджет всегда имеет большое значение. Этот вопрос должен быть ясен с самого начала, то есть будет ли слияние происходить в пределах ранее существовавших возможностей (объем бюджета в рамках выделенных ассигнований и средств объединяющихся субъектов), будут ли выделены дополнительные бюджетные средства сверх имеющихся (для выполнения новых задач) или предстоит ли сокращение бюджета (в целях экономии)?

Как будут компенсированы расходы, связанные со слиянием (услуги консультантов, затраты на переезд, профессиональное развитие сотрудников, объединение систем информационных технологий, планирование ресурсов организации и программное обеспечение для ведения бухгалтерского учета и проч.)? Будет ли компенсация за новые виды деятельности? Можно ли будет реинвестировать сэкономленные организацией средства на реорганизацию и/или повышение эффективности нового субъекта? Имеются ли возможности для получения собственного дохода?

Согласно основополагающему принципу, должно быть обеспечено покрытие затрат на все необходимые мероприятия. Если это будет невозможно сделать на средства из текущего бюджета, то должны быть согласованы правила в целях ликвидации дефицита за счет сворачивания определенных направлений работы, перераспределения производственной деятельности во времени, расстановки приоритетов в рамках существующего бюджета в соответствии с ежедневной реальностью или путем создания собственных источников дохода (как например, плата за услуги или возмездные профессиональные консультации).

² Deming, W. Edwards (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. p. 88. ISBN 978-0911379013

Кадровые ресурсы: при слиянии учреждений нередко востребованы категории специалистов с высшим образованием или определенные области специальных знаний, которые еще не представлены в структуре существующих субъектов и часто предполагают более высокие зарплаты. Как решать все эти вопросы – в пределах выделенных бюджетных средств путем перестановки штатных сотрудников или за счет дополнительных бюджетных ассигнований? Процесс планирования должен предусматривать некоторую степень свободы для поиска приемлемых решений.

2. Требования к достижению успешного слияния

Перспектива изменения организационной структуры служит поводом для беспокойства и тревоги среди сотрудников. Наряду с вовлечением заинтересованных сторон на демократических началах конструктивному участию придается большое значение с точки зрения успеха предпринимаемых усилий. Следовательно, с первых сообщений о положительном решении относительно слияния исключительно важно подключить к процессу штатных сотрудников и заинтересованные стороны и постоянно информировать их в дальнейшем о решениях, последствиях и результатах объединительной процедуры. Определение на раннем этапе нового названия и логотипа будущей организации может сыграть полезную роль в интеграционном процессе. Поскольку вследствие слияния, скорее всего, могут пострадать вспомогательные службы (финансы, кадровые ресурсы, информационные и коммуникационные технологии, содержание инфраструктуры и служебных помещений), в первую очередь следует обеспечить их объединение в одно целое.

И наконец, очень важно учредить сильную переходную бригаду во главе с узнаваемым сотрудником старшего звена в роли главного ответственного и менеджера переходного периода. На это лицо возлагается основная ответственность за проведение в жизнь программы преобразований. Этим человеком может оказаться будущий генеральный директор или заслуживающий доверия собственник в качестве менеджера переходного периода, подотчетного генеральному директору национального института общественного здоровья.

2.1 Процесс внешней и внутренней коммуникации

До принятия решения о слиянии следует определить кандидатуру единственного руководителя отдела коммуникации. С самого начала намеченных изменений в принятой стратегии коммуникации должно быть указано, что предстоит сделать и какие процессы следует внедрить. Необходимо создать отдел по коммуникации путем объединения существующих коммуникационных структур или учреждения нового подразделения, в состав которого войдут сотрудники объединяющихся организаций.

В качестве первого шага перед отделом по коммуникации должны быть поставлены вопросы, наиболее часто задаваемые штатными сотрудниками, а также подготовлены ответы на них во взаимодействии с менеджером по реорганизации в целях стимулирования положительного психологического настроения. Постоянно пополняемый список ответов на эти часто задаваемые вопросы (ЧЗВ) должен быть доступен для всех членов коллектива. Обмену и передаче информации должна помогать открытая в интернете веб-страница со всеми отчетами рабочих групп, решениями управленческой группы и ответами на ЧЗВ. При отсутствии интранета следует делать ставку на такие средства обмена актуальной информацией, как производственные совещания, рассылка информационных писем и сообщений по электронной почте от менеджера по реорганизации, или на другие альтернативные каналы связи.

Более того, переходной бригаде необходимо подготовить четкий план с предварительными сроками исполнения важнейших шагов (промежуточные и конечные результаты) и дальнейшими действиями по коммуникации с персоналом относительно хода работы по объединению организаций и решений, принятых в установленные сроки. Эти усилия могут также способствовать внешней коммуникации с заинтересованными сторонами, партнерами и общественностью.

2.2 Вовлечение заинтересованных сторон в процесс

Подключение заинтересованных сторон к работе на демократических началах является важной составной частью процесса преобразований или слияния. Это имеет прямое отношение к партнерам, проявляющим интерес к деятельности национального института общественного здоровья или к финансированию его работы. С ними нужно проводить регулярные консультации и предоставлять информацию как до, так и после каждого шага в плане предпринятых изменений или объединительных процессов.

2.3 Назначение менеджера переходного периода – создание переходной бригады

Процесс преобразования в новую организацию должен возглавлять только один менеджер переходного периода с правом принятия окончательного решения на институциональном уровне. Во избежание проблемы недоверия его или ее кандидатура должна быть определена еще до объявления процедуры слияния, и к вопросу выбора такого специалиста следует подходить очень тщательно. На этот счет существуют разные варианты, а именно: в одних странах по решению органа власти назначают попечителя из числа сотрудников вовлеченных организаций; другие страны возлагают эти обязанности на внешнего менеджера переходного периода или отдельную группу, представляющую специализированную консалтинговую компанию по вопросам управления; или же иницируют процедуру отбора кандидатуры Генерального директора, который затем назначает менеджера переходного периода.

Являясь лицом, на которое возложена общая ответственность за процесс перехода организации в новое качество, менеджер переходного периода должен хорошо владеть методами организации внесения изменений, которые, по-видимому, могли быть наработаны из предыдущего опыта управления преобразованиями. Кандидат из числа штатных сотрудников может иметь полное представление о внутренней оперативной деятельности и внешних потребностях. Сторонний кандидат, не полностью разбирающийся в местной специфике, может иметь иную точку зрения на сложившуюся обстановку, и его могут считать более беспристрастным.

Менеджеру переходного периода будет поручено создать сильную переходную бригаду. Ее членский состав должен быть немногочисленным и включать в себя минимально необходимое число специалистов для выполнения порученных обязанностей. Согласно основному правилу, структура названной бригады должна быть предельно простой с четким распределением ответственности снизу-вверх и наоборот. В состав бригады могут входить уполномоченные директора и/или специалисты объединяющихся организаций, сфера ответственности которых распространяется на такие принципиально важные разделы работы, как основные функции общественного здравоохранения и вспомогательные услуги.

В случае объединения организаций членский состав переходной бригады будет формироваться предпочтительно из сотрудников вовлеченных национальных институтов общественного здоровья исходя из ясного понимания, что их роль сводится к реализации перемен (слияния) без каких-либо обещаний или предположений рассчитывать на преимущества в дальнейшем назначении на разные посты в новой организации. На самом деле, должно быть четкое разграничение между процессом приема на работу в новой организации и ролью переходной бригады при выполнении задач по созданию новой структуры (блок-схемы) учреждения и по определению процесса его укомплектования кадрами. Вместе с тем, определенные организации предпочитают подбирать кандидатуры для работы в этой бригаде по результатам открытой отборочной процедуры с участием штатных и внештатных кандидатов, чтобы сделать выбор в пользу кадров наиболее подходящего профиля и руководящего состава в новой организации. Преимущество последнего решения в том, что с самого начала можно восполнить дефицит новых профессиональных компетенций.

Поскольку члены переходной бригады также нередко выступают в роли руководителей программ, желательно, чтобы они обладали навыками, знаниями и опытом в области управления изменениями и реформами и владения соответствующими методами работы с кадрами. Если этого не происходит, то должна быть организована программа обучения персонала.

Менеджер переходного периода и его или ее коллектив выступают в роли промежуточного звена между координационным комитетом на уровне спонсора и программно-проектными группами (см. функции в разделе по реализации рамочной основы слияния). Менеджер переходного периода и переходная бригада формируют программно-проектные группы и занимаются оценкой и валидацией их предложений до того, как они будут переданы на рассмотрение координационного комитета. Кроме того, совместно с координационным комитетом они определяют концепцию долгосрочного развития, миссию, будущее название, ценности и главные направления работы национального института общественного здоровья, а также готовят предложения по новой оргструктуре.

2.4 Интеграция и реорганизация вспомогательных служб в первую очередь

Руководство и сотрудники вспомогательных служб (финансы, управление кадровыми ресурсами, информационные и коммуникационные технологии, хранилище данных, содержание инфраструктуры и служебных помещений) объединяющихся организаций сразу же понимают, что в результате слияния произойдет частичное совпадение производственной деятельности, и, как следствие, некоторым сотрудникам придется пересмотреть свои функции внутри института или принять решение об уходе. Поэтому, во избежание напряженных ситуаций принципиально важно принять безотлагательные меры по созданию максимально стабильной команды.

Вновь сложившаяся ситуация должна быть предельно ясной благодаря тщательному анализу будущих оперативных целей и потребностей вспомогательных служб. Следующим шагом должно быть назначение единственного руководителя службы поддержки, желательно посредством открытой процедуры отбора сторонних кандидатов и из состава штатных сотрудников. Таким образом для новой организации будет подобрана кандидатура, имеющая наиболее подходящий профессиональный профиль и качества лидера. В дальнейшем с помощью аналогичной процедуры будут отобраны кандидатуры руководителей по финансовым вопросам, кадровой работе, информационно-коммуникативной технологии, содержанию инфраструктуры и служебных помещений. Новая команда займется составлением новой оргструктуры. Для этого может понадобиться оптимизация кадрового обеспечения и гармонизация производственных функций, что, в свою очередь, может обусловить перераспределение должностных обязанностей работников. Если это окажется невозможным, то должны быть рассмотрены другие варианты для выработки наиболее приемлемого решения в соответствии с действующими правилами работы по найму.

2.5 Определение названия и логотипа новой организации

Новое название и логотип будущей организации несут в себе мощный сигнал для персонала и могут содействовать становлению институциональной идентификации. Подключение сотрудников к поиску нового названия и логотипа будет способствовать формированию ощущения сопричастности к процессу.

Поиск нового названия можно начать с обращения к штатным сотрудникам объединяющихся организаций поделиться своими соображениями на этот счет. При подборе названия следует учитывать особенности будущей организации, что со всей очевидностью следует из основной сути бренда (см. Раздел 3). Важное значение имеет заблаговременное распространение информации о том, что приемлемо и что недопустимо в новом названии по согласованию с надзорной инстанцией (в частности, справочная информация о существующих названиях, сокращениях, фирменных бланках и использовании определенных слов, например, институт или агентство). К тому же, сам процесс выработки решения должен быть озвучен заранее – предстоит ли внутриучрежденческое голосование по шорт-листу, составленному комитетом из членов объединяющихся организаций, или окончательное решение остается за комитетом? По возможности, специалисты по коммуникации должны оказывать свою помощь на протяжении всего процесса.

При определении нового логотипа должна действовать аналогичная схема, или это будет поручено команде профессионалов.

2.6 Правовые аспекты

Слияния государственных организаций и в меньшей степени их реорганизация нередко сопряжены с комплексными процессами. Это особенно актуально, когда объединительная процедура предполагает смену надзорной инстанции, изменение статуса, переход на другой механизм финансирования или перемены в стратегическом руководстве, как например, изменение подведомственного статуса организации в составе министерства на автономное учреждение или наоборот. Более того, процессы слияния могут повлиять на социальные аспекты, обусловив необходимость переговоров с профсоюзами или ассоциациями персонала ввиду возникающих различий в трудовом законодательстве, практике заключения трудовых соглашений, социальных льготах, возможностях для карьерного роста, компенсационных выплатах за сверхурочную работу, режимах удаленной работы и проч.

Следовательно, потребуется правовое консультирование или определение кандидатуры юрисконсульта для воссоздания действующего правового контекста в полном объеме и анализа последствий слияния организаций, включая необходимые изменения, обязательные согласования и проработку возникших вопросов, а также реальный расчет временных затрат (составление календарного плана). Если потребуется внести изменения в действующее законодательство, об этом нужно позаботиться с самого начала, так как это может занять длительное время.

2.7 Профессиональное развитие и лидерство и менеджер по реорганизации

Любая вновь учрежденная организация требует усиления функции лидерства. Руководителям всех уровней предстоит приводить долгосрочные и оперативные цели в соответствие с меняющейся средой в сфере общественного здравоохранения. Им необходимо будет реализовать на практике пересмотренные запросы и ожидания заинтересованных сторон и партнеров. Кроме того, руководителям нужно будет стимулировать конструктивное сотрудничество не только внутри организации, но и с заинтересованными сторонами и партнерами, доводя эти установки до сведения своих подчиненных. Что касается проектных групп или объединенных служб, то они будут сталкиваться с трудностями при формировании корпоративной культуры и общих подходов, по-разному воспринимаемых вовлеченными институтами и рядовыми сотрудниками, которые не всегда оказываются мотивированными следовать заданному направлению. Разрешение этих ситуаций требует таких специальных навыков, как лидерство, управление преобразованиями и проектами и умение находить выход из трудного положения.

Не стоит рассчитывать на то, что все руководители, лидеры проектов и проектные команды будут владеть всеми необходимыми навыками на начальном этапе. Часто при наборе сотрудников для работы в государственных институтах первые воспринимаются как технические специалисты, у которых были ограниченные возможности для развития этих навыков. И поэтому важно проводить оценку различий в культуре труда и профессиональной среде (см. Раздел 3), чтобы определять необходимый уровень образования у руководителей программ и проектов и организовывать для них курсы обучения и развития профессиональных навыков.

Выполнение этой задачи должно быть поручено менеджеру по реорганизации в тесном сотрудничестве с переходной бригадой и отделом кадров. Менеджеру по реорганизации предстоит провести оценку потребностей (областей знаний) в рамках программ профессионального развития и лидерства, а также ему могут поручить курировать своевременное осуществление программ и проектов по слиянию организаций (см. далее) и предоставление отчетности руководящей группе в установленные сроки. Непосредственное участие в деятельности переходной бригады позволит менеджеру по реорганизации оперативно корректировать стратегию тренингов при возникновении напряженных ситуаций и проблем.

2.8 Адаптация трудовых нагрузок

Процедуры слияния неизменно ассоциируются со значительными дополнительными затратами по времени со стороны руководителей программ и проектов и членов команд. Это также один из первых вопросов, задаваемых вовлеченными в процесс сотрудниками: «Как мы сможем найти нужное для этого время?». Следует позаботиться о том, чтобы компенсировать дополнительную трудовую нагрузку либо путем пересмотра степени важности регулярно выполняемых задач (отказаться или отсрочить отдельные виды деятельности), либо за счет выделения или найма временных трудовых коллективов (Врезка 1).

Врезка 1. Надлежащая практика: Sciensano, Бельгия

В основе создания Бельгийского национального института общественного здоровья «Sciensano» лежит принцип Единого здравоохранения или подход с позиции глобального здравоохранения через слияние Национального института общественного здоровья и Института охраны здоровья животных. Предыстория проекта началась с рекомендаций группы внешних рецензентов МАНИОЗ в составе директоров из Бразилии, Германии, Соединенных Штатов Америки и Франции. Идея слияния двух институтов была высказана их директорами в адрес Министров здравоохранения и сельского хозяйства и одобрена Федеральным Советом министров. Разработкой концепции долгосрочного развития, миссии и стратегических целей по принципу сверху-вниз занималась коалиция ведущих специалистов обоих институтов по итогам консультаций с ключевыми заинтересованными сторонами и ведущими экспертами основных структурных подразделений, чтобы преобразовать идущие снизу-вверх инициативы в оперативные цели. Процессом слияния руководили: координационный комитет на уровне обоих министерств, совместный управленческий комитет от одного и другого института, выступавший в роли переходной бригады, а также команда по программе слияния, которая координировала усилия 19 рабочих групп.

С самого начала стали очевидными не только различия в культуре и подходах к организации труда, но и чувства тревоги о том, что вас отесняет меньшая по размеру структура. В ответ на эту ситуацию был сразу задействован активный процесс реагирования на происходящие изменения за счет принятия следующих мер: создание общего вебсайта с ЧЗВ; систематическое опубликование отчетов рабочих групп и руководства; введение в штат должности менеджера по преобразованиям; проведение тренингов и индивидуального обучения навыкам лидерства; стимулирование ощущения сопричастности к процессу путем определения основной сути бренда на раннем этапе; и поиск в сотрудничестве с персоналом нового названия и логотипа организации. Потребовалось целых 16 месяцев, чтобы проанализировать действующее законодательство, провести экспертизу нового закона и королевских указов и согласовать процесс объединения с парламентом и министрами.

3. Поэтапная разработка на институциональном уровне и на основании письма-поручения рабочего плана силами переходной бригады и программно-проектных групп

К этому моменту будущую рамочную основу (главным образом в ее чистом виде, какой она должна быть, и анализ пробелов) следует частично проработать в ходе подготовки предложения о слиянии или в процессе составления письма-поручения и его подписания руководством органов здравоохранения.

Затем на базе правового контекста, основных функций общественного здравоохранения или основных оперативных функций общественного здравоохранения и дополнительных условий, оговоренных в письме-поручении ответственным органом власти, переходная бригада должна окончательно доработать план мероприятий (согласно подходу «сверху-вниз»). Перед переходной бригадой стоят следующие задачи:

- определение концепции долгосрочного развития, миссии, ценностей и важнейших направлений работы нового института на основании ситуации в ее чистом виде, ситуации «как должно быть» и анализа пробелов;
- определение стратегических и оперативных целей;
- формирование портфеля программ, проектов и календарных планов;
- отбор кандидатов для включения в программно-проектные группы, перед которыми поставлена задача доработки оперативных планов (согласно подходу «снизу-вверх»);
- одобрение для всех руководителей и программно-проектных групп матрицы RACI (несет ответственность, исполняет, консультирует до исполнения, оповещает после исполнения);
- организация последующих совещаний по оценке хода работы и подготовка директивных документов для валидации на уровне координационного комитета;
- подготовка предложений по высокоуровневой оргструктуре с обозначением основных структурных подразделений и схемы принятия решений по организации работы с распределением по научному направлению или дисциплине или в соответствии с разделом здравоохранения или нозологией; и
- проведение оценки и валидация наработанных командами предложений и представление их на рассмотрение координационного комитета для принятия окончательного решения.

В таблице. 1 с использованием матрицы RACI показан поэтапный план действий в отношении этих мероприятий.

3.1 Обязанности руководителей и команд, задействованных в переходном процессе, на примере матрицы RACI

При слиянии или реорганизации институтов необходима значительная проектная деятельность, распределение обязанностей и назначение контактных лиц. Во избежание неразберихи и недопонимания эти обязанности должны быть предельно ясны с самого начала. Поэтому еще до конкретизации каждого шага важно воспользоваться матрицей RACI, чтобы знать, кто отвечает за то или иное действие, кто является подотчетным, с кем следует проконсультироваться по поводу предпринимаемых мер и какие лица или группы должны быть проинформированы о конкретном шаге и его результатах.

Действие матрицы RACI распространяется на всех лиц, задействованных в переходном процессе, в том числе на менеджеров переходного периода, менеджеров по преобразованиям и коммуникации, руководителей программ и проектов, а также на членов таких групп, как переходная бригада и программно-проектные группы, наряду с начальниками оперативных отделов и служб поддержки вовлеченных институтов.

В матрице RACI используются следующие определения:

- несет ответственность: лицо, которому поручено исполнить действие и получить конечный результат;
- исполняет: лицо, несущее полную ответственность за исполнение, в частности менеджер переходного периода, руководитель программы, директор и т.п.;
- консультирует до исполнения: лица и службы для обращения за информацией или советом, что иногда является установленной законом обязанностью; и
- оповещает после исполнения: лица, которые должны быть поставлены в известность о ходе слияния и принятых решениях.

3.2 Оценивание ситуации в чистом виде

Описание сложившейся ситуации или ситуации в чистом виде является первым шагом. Это требует составления общего мнения о следующем:

- текущая миссия и основные направления работы участвующих субъектов;
- кадровые ресурсы, бюджет, информационно-коммуникативная технология, инфраструктура, здания и т.д.;
- заинтересованные стороны и партнеры;
- конкурентная среда;
- имеющиеся ресурсы: непосредственно доступные и потенциально доступные;
- нынешняя ситуация в области общественного здравоохранения, существующие потребности и готовые ответы, новые потребности и проч.;
- роль национального института общественного здоровья в рамках системы общественного здравоохранения; и
- тренды.

SWOT-анализ дает исчерпывающую оценку ситуации в чистом виде:

- сильные стороны, как например, действующие проекты, специальные знания и опыт, ключевые достижения объединяющихся организаций и высокий уровень доверия к научным рекомендациям;
- слабые стороны, как например, дефицит ресурсов или бюджетных средств, недостаточная компетентность в определенных областях, отсутствие помещений с уровнем биобезопасности 3, неудовлетворительная прозрачность и неблагоприятный образ в представлении общественности и среди специалистов здравоохранения;
- возможности, как например, программное заявление правительства, поддержка со стороны министерства здравоохранения, перспективы создания новых служб и вовлечения новых заинтересованных сторон; и
- угрозы, как например, недоступность набора квалифицированных сотрудников, высокая текучесть кадров, конкуренция между организациями и программой преобразований.

3.3 Оценивание того, как должно быть: декларации основной сути бренда, миссии и концепции развития

Первым шагом в определении содержания миссии и концепции развития является оценка ожидаемой идентичности и специфики будущей организации: кто мы, ради кого работаем и как мы себя позиционируем на фоне наших конкурентов? Это позволит определиться с основной сутью бренда, который в сжатом виде отражает сущность организации (см. таблицу. 2).

Начало усилий в этом направлении может быть положено с получения письменных ответов на конкретные вопросы, поставленные перед авторитетными людьми, после чего состоится одно или более совещаний

в формате мозгового штурма с участием членов ведущей коалиции или переходной бригады и краткое изложение полученных результатов в форме таблицы. Основная суть бренда – это важный инструмент в руках менеджера по преобразованиям и возглавляемых им или ею программ проведения тренингов и индивидуального обучения сотрудников. Это также актуально с точки зрения поиска нового названия и логотипа, так как они должны отражать идентичность организации.

Понятие основной сути бренда включает в себя:

- главные целевые группы будущего национального института общественного здоровья, например, население в целом, государственные органы и специалисты;
- какие ценности разделяют сотрудники с точки зрения получения гарантированной соответствующей поддержки от властей, населения, клиентуры и коллег, причем такая помощь может быть упреждающей, инновационной, научной, беспристрастной и ориентированной на клиента;
- отличительные черты по сравнению с другими организациями: в чем мы бываем сильнее, например, передовой опыт в охране здоровья населения, готовность к кризисным ситуациям и многодисциплинарный и сквозной подход;
- выгоды: отправная точка для постановки вопросов по всему диапазону проблем в области общественного здоровья, оперативное выявление проблем и определение целенаправленных вмешательств и осуществление многодисциплинарного подхода;
- контекст: новый подход со стороны государства, синергия между существующими организациями и окном возможностей по оптимизации использования ресурсов;
- конкурентная среда: министерства, ВУЗы, лаборатории и частный сектор; и
- причины относиться с доверием: сети, целостность и роль партнера соответствующих органов и учреждений здравоохранения.

В дальнейшем в результате проведения одного и более заседаний в формате мозгового штурма следует снова вернуться к уточнению миссии и концепции развития.

В декларации миссии следует обозначить предназначение и главные задачи организации. По своему характеру ее первостепенная функция является внутренней и сводится к изложению в одном коротком предложении ключевых элементов для достижения организацией успеха при ответе на три принципиально важных вопроса: Чем мы занимаемся? Ради кого мы это делаем? В чем заключаются получаемые выгоды?

Эта декларация должна быть не только всеохватывающей и допускающей широкое многообразие (будущие новые формы обслуживания, новая продукция и новые рынки), но и быть довольно конкретной в целях резервирования достаточной свободы действий для успешной работы национального института общественного здоровья (Врезка 2).

Врезка 2. Примеры деклараций миссий

Sciensano, Бельгия

Мы стремимся к углублению наших знаний в области общественного здоровья через проведение научных исследований и тем самым к улучшению благополучия каждого человека.

- Чем мы занимаемся? Научные исследования в поддержку рекомендаций по выработке политики с использованием научно обоснованных фактических данных.
- Ради кого мы это делаем? В интересах каждого человека (всего населения).
- Каких результатов мы хотим добиться? Углубление знаний в области общественного здоровья.
- В чем заключается получаемая выгода? Повышение уровня благополучия.

Santé Publique, Франция

- Координировать и осуществлять надзор за состоянием здоровья населения.
- Изучать детерминанты изменения тенденций заболеваемости.
- Предупреждать национальные органы и учреждения здравоохранения о потенциальных угрозах здоровью.
- Оказывать поддержку органам и учреждениям здравоохранения в профилактике болезней и борьбе с ними, а также в области укрепления здоровья и санитарного просвещения.
- Вносить вклад в реагирование на опасные и кризисные ситуации в области здравоохранения.

Агентство общественного здравоохранения Швеции

Укреплять и развивать общественное здравоохранение.

Из декларации концепции развития следует, каким представляется будущее, если организации удастся реализовать свою миссию. Это больше напоминает мечту. К тому же, концепция развития говорит о предназначении организации, но на этот раз скорее применительно к системе ценностей организации, чем к конечным результатам ее деятельности (ценности являются руководством к действию, как должна проводиться работа). Декларация концепции развития свидетельствует как о предназначении, так и о ценностях, заявленных организацией:

- в отношении сотрудников она подсказывает, каким должен быть их кодекс поведения, и побуждает их делать все от себя зависящее; и
- совместно с потребителями она способствует осознанию ими необходимости сотрудничества с организацией.

Концепция развития национального института общественного здоровья должна служить убедительным аргументом в пользу его будущих перспектив. Когда Стив Джобс говорил о наличии компьютера Apple на каждом письменном столе, такой компьютер в то время не мог появиться на столе у каждого пользователя, и нереально, что это когда-нибудь произойдет. С этим все ясно. Видение перспективы, таким образом, скорее может иметь переносное, а не буквальное значение.

Врезка 3. Пример декларации концепции развития: Sciensano

Повысить уровень понимания, разъяснять, заниматься охраной и укреплять здоровье народов, а также вмешиваться в развитие событий при возникновении кризисной ситуации в области здравоохранения под девизом «Сохраним здоровье на протяжении всей жизни!»

3.4 Как должно быть: стратегические и оперативные цели и целевая организационная структура

Следующий вопрос о том, как претворить в жизнь миссию и концепцию развития: путем постановки ряда стратегических целей (не более 10), как например, важнейшие характеристики, предусмотренные законом и органами общественного здравоохранения, отобранные общепризнанные основные функции общественного здравоохранения (см. Врезку 4 или основные оперативные функции общественного здравоохранения) или институциональные цели, намеченные переходной бригадой.

Врезка 4. Примеры основных характеристик или функций, которые могут использоваться при постановке стратегических целей

Международная ассоциация Национальных институтов общественного здоровья

Основные функции:

1. Качественная оценка и анализ состояния здоровья.
2. Надзор за состоянием здоровья населения, расследование проблем и контроль за рисками и угрозами общественному здоровью.
3. Программы профилактики заболеваний и укрепление здоровья.
4. Участие общественности в охране здоровья.
5. Планирование и менеджмент.
6. Регулирование и обязательное исполнение.
7. Проведение оценки и поощрение равноправного доступа к необходимым услугам здравоохранения.
8. Развитие кадровых ресурсов и обучение персонала.
9. Обеспечение качества кадрового состава и деятельности служб охраны здоровья населения.
10. Научные исследования в области здравоохранения.

Институциональные основные характеристики:

1. Развитие национальной и международной сети.
2. Удовлетворение запросов потребителей.
3. Высокоэффективная инфраструктура.
4. Национальная референс-лаборатория или координация работы сети национальных референс-лабораторий.
5. Обеспечение готовности к кризисным ситуациям.

В связи с оценкой ситуации в том виде, какой она должна стать, также должна идти речь о сопоставимости таких сквозных или общих функций, как финансирование, кадровое обеспечение, закупки и коммуникация. Кроме того, следует обратить внимание на важность разработки коммуникативной стратегии в отношении внутренних и внешних заинтересованных сторон. Это составная часть процесса интеграции вспомогательных служб.

Под каждую стратегическую цель переходная бригада определяет кандидатуру руководителя программы (им может стать один из членов переходной бригады). Во взаимодействии с менеджером по преобразованиям на каждого руководителя программы возлагается ответственность за:

- формирование группы экспертов, которым предстоит определить оперативные цели, необходимые для перевода стратегических целей в практическую плоскость (подход «снизу-вверх»), в дополнение к тем целям, которые нужно будет доработать в проектных группах;
- проведение анализа пробелов через выявление различий между ситуацией в ее чистом виде и той ситуацией, какой она должна стать, а также путем отбора элементов, которые уже можно использовать для будущей организации, и недостающих элементов или тех, которые должны быть разработаны;
- проведение анализа рисков в процессе реализации слагаемых системы, принимая во внимание элементы анализа пробелов и основной сути бренда, и подготовка предложений по преодолению рисков;
- разработка типовых форм документов для этапа реализации и последующих мероприятий;
- назначение проектных команд и руководителей или экспертов по проектам из штатных сотрудников вовлеченных служб, которые в установленные сроки будут заниматься не только доработкой оперативных целей, но и определением по каждой цели необходимых действий, рабочей силы, сметы расходов, информационно-коммуникативных технологий, перечня оборудования, основных препятствий, готовых решений и осуществимости предпринимаемых мер;
- доработка предварительного варианта оргструктуры; и
- направление лидерами проектов (согласно действующему жесткому графику и на основании письменных отчетов) информации руководителям соответствующих программ о ходе работы, возникших трудностях или о необходимости пересмотра определенных проектов, включая окончательные выводы, выверенные в отчете и представленные членам переходной бригады.

Руководители проектов и программ регулярно обмениваются выводами о проделанной ими работе на совместных семинарах, чтобы отслеживать взаимные эффекты на другие проекты и вносить необходимые коррективы.

3.5 Валидация под началом руководящего комитета и министра

Выводы, сделанные по каждому этапу в процессе слияния, подлежат официальной процедуре валидации координационным комитетом и согласованию на уровне министра до начала очередного этапа (Врезка 5).

Врезка 5. Надлежащая практика: Santé Publique, Франция

Во Франции процесс учреждения нового национального института общественного здоровья начался с подписания Министром здравоохранения официального письма-поручения (о слиянии четырех субъектов на одной базе и с указанием целей и ответственных лиц). Перед назначенным директором на период смены руководства, выступающего в качестве менеджера переходного периода, была поставлена четкая задача подготовить стратегическое предложение для Министра здравоохранения. В основе выработки стратегического предложения лежал подход «снизу-вверх» (были задействованы 15 рабочих групп). Стратегическое предложение включало в себя целевую организационную структуру, которая соответствовала стратегическим целям новой организации. После одобрения Министром это предложение было переведено в плоскость оперативных целей. При участии различных субъектов был составлен первый рабочий план на переходный период с целью создать условия для объединения четырех организаций и начала совместной работы в ожидании официального решения о создании агентства и в целях демонстрации на самом раннем этапе тех перемен, которые вновь создаваемое агентство внесет в общественное здравоохранение Франции, а именно: достижение преемственности в цепи мероприятий по эпиднадзору и профилактических вмешательств в интересах охраны здоровья населения. Эта операция опиралась на процесс управления изменениями с охватом четырех объединяющихся субъектов путем распространения информации о проводимых преобразованиях и расширения возможностей и полномочий штатных сотрудников при реализации всеобъемлющих мер. Преодоление юридических проблем заняло 26 месяцев. Это время понадобилось для поиска нужной информации в действующих регуляторных документах объединяющихся организаций; подготовки постановления о создании нового агентства и других нормативно-правовых документов; получения рекомендаций или сведений о поправках от Верховного суда; участия в парламентских слушаниях; проведения переговоров с делегациями от регионов; и для достижения договоренностей о предоставлении прав доступа к данным и информации, включая процессы сбора данных.

4. Реализация рамочной основы будущего национального института общественного здоровья и последующих мероприятий

Одновременно с подготовкой рабочего плана, согласованного на высоком уровне, по созданию будущего национального института общественного здоровья должна проводиться работа по определению необходимых поправок для внесения в действующее законодательство, а также по его пересмотру. Особого внимания заслуживает вопрос о перспективах контактов с представителями правительства и парламента.

На основании первичного письма-поручения, а также последующей проработки вопроса с участием переходной бригады и программно-проектных групп проводится подготовка управленческого соглашения для подписания на уровне министра по мере того, как это становится возможным в результате пересмотра законодательства. Срок действия такого соглашения составляет от трех до пяти лет и нередко совпадает со сроком полномочий генерального директора, причем в нем четко обозначены права и обязанности обеих сторон. Соглашение отражает такие аспекты, как миссия, стратегические и оперативные цели, детальная программа работы, сроки и план на переходный период для объединенных или новых служб, бюджет, ресурсы и инфраструктура с возможностью ее пересмотра по мере изменения актуальной тематики в сфере общественного здравоохранения.

В письме-поручении определяется порядок выдвижения кандидатур, избрания или назначения членов руководящих органов (совета директоров, научного совета, комитета по управлению и т.п.), а также создания органов управления. Вступает в действие процедура определения кандидатуры руководителя (генерального директора, президента или главного исполнительного директора) новой организации, если этого еще не произошло на начальном этапе слияния.

В серии публикаций по передовой практике создания национальных институтов общественного здоровья дается следующее описание профессионального профиля директора национального института общественного здоровья:

В идеале, директором национального института общественного здоровья может быть лицо, обладающее способностью видения перспективы, умениями и практическим опытом, чтобы заручиться поддержкой на самых высоких уровнях государственной власти и направить усилия сотрудников национального института общественного здоровья на улучшение ситуации с охраной здоровья населения страны. Это означает, что директор должен обладать научными познаниями, а также знаниями, навыками и умениями в области общественного здравоохранения в целях реализации стратегического лидерства и создания доверия в правительственных кругах и среди заинтересованных сторон в государственном секторе и национальном институте общественного здоровья.³

Следующим шагом и в соответствии с новой оргструктурой является определение новых профессиональных профилей и функциональных обязанностей и проведение набора персонала. Готовится решение по штатным сотрудникам, не прошедшим переподготовку для работы в новой организации. Проводится гармонизация норм трудового законодательства, соглашений о найме на работу, производственных функций и шкал окладов в отношении сотрудников, приходящих из разных организаций.

Это начало нового процесса по созданию слаженно функционирующей организации путем: проведения в жизнь управленческого соглашения; оценки хода работы в соответствии с принципами цикла «планирование-осуществление-анализ-действие»; и гармонизации корпоративных культур объединяющихся субъектов через профессиональное развитие и обучение навыкам лидерства (Врезка б).

³ NPHI Best practice series: Recruiting an NPHI director. IANPHI best practices.

Врезка 6. Надлежащая практика: Агентство общественного здравоохранения Швеции

Швеция придает особое значение необходимости ускоренного процесса создания нового агентства путем слияния разных субъектов (14-месячный период между объявлением решения и началом работы агентства) для сохранения мотивации сотрудников и создания позитивной атмосферы вокруг назревших реформ. Эта цель была достигнута благодаря оперативному решению вопроса о назначении генерального директора и совета директоров, которым было поручено разработать стратегию по принципу «сверху-вниз» и обеспечить набор персонала. Процесс слияния рассматривался как новый старт и, следовательно, подходящий момент для пересмотра не только существующих рабочих мест и продуктивности штатных сотрудников, но и переоценки необходимости занимаемых ими должностей. Был сделан вывод об избыточности рабочей силы. По прямому распоряжению генерального директора были назначены пять директоров. Кандидатуры начальников отделов были отобраны в результате внутреннего найма на основании согласованных критериев лидерства. Дальнейший набор персонала проводился после упрощения структуры должностей для поощрения гибкости и мобильности. Краткие биографические справки уже работающих штатных сотрудников были сопоставлены с должностными инструкциями. Состав существующих работников был приведен в соответствие с новыми должностями или признан избыточным. После этого была инициирована интенсивная программа развития лидерских и управленческих навыков на этапе преобразований с охватом менеджеров всех категорий, включая такие аспекты, как трансформационное лидерство, групповое и индивидуальное обучение, ответственность работодателя и трудовое законодательство. По истечении четырех лет после объединения трех институтов отзывы сотрудников и заинтересованных сторон остаются положительными.

Приложение 1. Матрица RACI

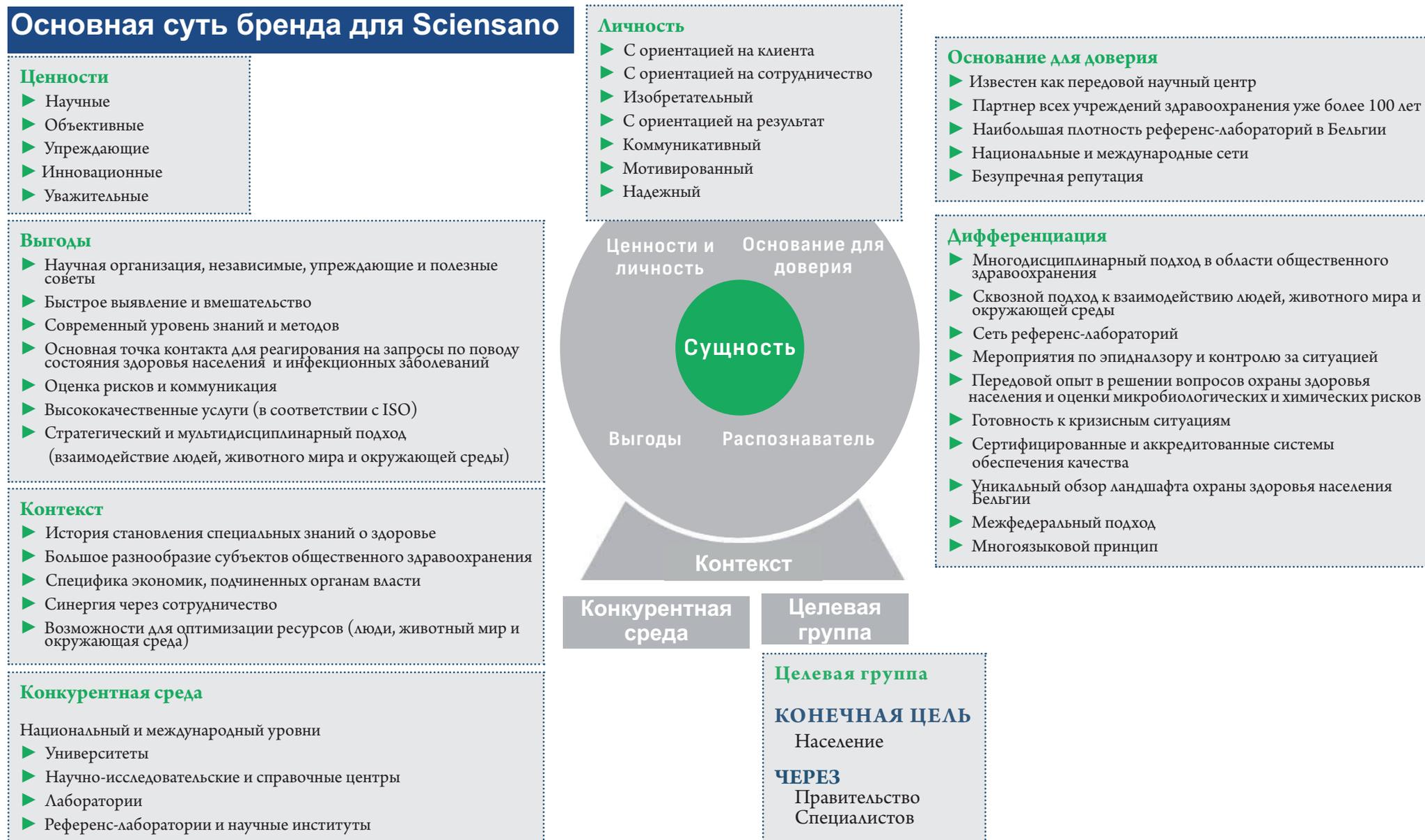
Таблица 1. Поэтапный план действий по слиянию и матрица RACI

Пункт плана	Ожидаемый срок исполнения	Итог исполнения	Каким образом	Исполняет (отдел или группа)	Несет ответственность	Консультирует до исполнения	Оповещает после исполнения	Необходимые ресурсы	Препятствия и осуществимость
Предложение о слиянии		Предложение	Семинары в формате мозгового штурма						
Начало анализа правовых аспектов		Список правовых действий	Через юрисконсульта или консультанта						
Определение ситуации в чистом виде		Общее описание текущей ситуации – SWOT-анализ	Рабочее совещание						
Решение о слиянии		Подписанное письмо-поручение	Рабочее совещание						
Учреждение координационного комитета		Последующие мероприятия и промежуточные решения	Ежемесячные совещания						
Назначение менеджера переходного периода		Решение о назначении	Процедура отбора кандидатов						
Начало внешней и внутренней коммуникации		Вебсайт; ЧЗВ; отчеты и информационные письма	Командная работа						
Назначение менеджера по реорганизации		Решение о назначении	Процедура отбора кандидатов						
Создание переходной бригады		Решение о назначении	Уполномоченные директора или эксперты						
Начало профессионального развития		Лидерство, навыки по проектной деятельности и преобразованиям	Анализ навыков, тренинг и индивидуальное обучение						
Службы в поддержку слияния		Новое штатное расписание и интеграция	Процедура отбора и интеграция						
Определение основной сути бренда		Ценности, задачи, основание для доверия и специализация	Семинары в формате мозгового штурма						

Определение названия и логотипа		Название	Опрос и мозговой штурм						
Определение миссии и концепции развития		Концепция развития и миссия	Мозговой штурм						
Определение стратегических целей		Стратегические цели	Семинар						
Создание целевой оргструктуры		Оргструктура	Семинар						
Определение кандидатур руководителей программ		Список	Переходная бригада						
Определение оперативных целей по каждой программе		Оперативные цели	Руководитель программы						
Определение проектов по каждой программе		Список	Рабочие коллективы программ						
Назначение руководителей проектов и экспертов		Список	Руководитель программы						
Разработка каждой оперативной цели		Анализ пробелов, анализ рисков, действия, штат сотрудников и бюджет	Рабочие группы по проектам						
Организация совещаний о ходе работы		Отчеты	Регулярные рабочие совещания						
Разработка проекта соглашения на управление		Подписанное соглашение	Семинар						
Создание органов стратегического руководства		Совет директоров и т.п.	Юридическая процедура						
Реализация соглашения на управление		Практические действия	Национальный институт общественного здоровья						
Цикл PDCA (планирование-действие-проверка-корректировка)		Уточнение соглашения на управление	Ежегодный семинар						

Приложение 2. Пример основной сути бренда

Таблица 2. Пример основной сути бренда: Sciensano, Бельгия



Европейское региональное бюро ВОЗ

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций, созданное в 1948 г., основная функция которого состоит в решении международных проблем здравоохранения и охраны здоровья населения. Европейское региональное бюро ВОЗ является одним из шести региональных бюро в различных частях земного шара, каждое из которых имеет свою собственную программу деятельности, направленную на решение конкретных проблем здравоохранения обслуживаемых ими стран.

Государства-члены

Австрия
Азербайджан
Албания
Андорра
Армения
Беларусь
Бельгия
Болгария
Босния и Герцеговина
Венгрия
Германия
Греция
Грузия
Дания
Израиль
Ирландия
Исландия
Испания
Италия
Казахстан
Кипр
Кыргызстан
Латвия
Литва
Люксембург
Мальта
Монако
Нидерланды
Норвегия
Польша
Португалия
Республика Молдова
Российская Федерация
Румыния
Сан-Марино
Северная Македония
Сербия
Словакия
Словения
Соединенное Королевство
Таджикистан
Туркменистан
Турция
Узбекистан
Украина
Финляндия
Франция
Хорватия
Черногория
Чехия
Швейцария
Швеция
Эстония

Всемирная организация здравоохранения

Европейское региональное бюро

UN City, Marmorvej 51, DK-2100

Copenhagen Ø, Denmark

Тел.: +45 45 33 70 00 Факс: +45 45 33 70 01

Эл. адрес: eurocontact@who.int

Веб-сайт: www.euro.who.int

WHO/EURO:2021-1958-41709-57483