



Организация Объединенных Наций

**Гибкий режим работы в организациях
системы Организации Объединенных
Наций**

Доклад Объединенной инспекционной группы

Доклад подготовил Виктор Морару



Гибкий режим работы в организациях системы Организации Объединенных Наций

Доклад Объединенной инспекционной группы

Доклад подготовил Виктор Морару



Организация Объединенных Наций • Женева, 2023 год

Над докладом работали:

Виктор Морару — Инспектор

Штефан Хелк — сотрудник по оценке и инспекции

Резюме

Гибкий режим работы в организациях системы Организации Объединенных Наций

Введение и цели обзора

Для целей настоящего обзора под гибким режимом работы понимаются изменения, касающиеся обычного графика работы и/или мест ее выполнения и согласованные на добровольной основе между сотрудниками и их руководством в соответствии положениями и правилами о персонале организаций, а также с проводимой в этих организациях политикой.

Добровольность гибкого режима работы подразумевает, что он вводится по инициативе персонала. Такой режим признан вполне уместным в системе Организации Объединенных Наций и принимается организациями в качестве инструмента, позволяющего лучше сбалансировать профессиональную и личную жизнь сотрудников.

Настоящий обзор был включен в программу работы Объединенной инспекционной группы (ОИГ) на 2022 год. Основанием для этого послужили неоднократные просьбы участвующих организаций, столкнувшихся с практической необходимостью перехода на альтернативный режим работы во время пандемии коронавирусного заболевания (COVID-19) и заинтересованных в изучении того, как этот опыт может быть использован для совершенствования гибкой организации рабочего процесса и поддержки новых методов работы.

Цели обзора заключаются в оценке и сравнительном анализе текущей политики и практики организаций системы Организации Объединенных Наций в области гибкого режима работы с целью изучения возможностей их дальнейшей оптимизации, выявления позитивного опыта и извлеченных уроков, а также повышения общесистемной слаженности. Обзор призван предоставить директивным органам, руководящим органам и административным руководителям организаций, участвующих в ОИГ, информацию о состоянии, использовании и практической реализации такой политики и практики в системе Организации Объединенных Наций. Обзор охватывает четыре направления анализа: а) современное состояние политики и практики в области гибкого режима работы в организациях — участницах ОИГ; б) использование и реализацию гибкого режима работы на директивном и практическом уровне; в) последствия введения гибкого режима работы и связанные с этим оперативные возможности для организаций и их персонала; и д) извлеченные уроки и имеющийся позитивный опыт.

Основные результаты и выводы

Организациям следует включить в свои директивные документы универсальное определение гибкого режима работы, с тем чтобы четко указать сферу применения соответствующей политики и отделить этот режим от других форм гибкой организации труда

Обзор показал, что лишь немногие существующие директивы содержат универсальные определения гибкого режима работы и что в используемых определениях отсутствует единое понимание этого термина. В результате в документах с изложением политики в области гибкого режима работы встречаются упоминания различных форм организации рабочего процесса, которые признаются и

классифицируются в качестве гибких режимов не во всех участвующих организациях, а порой вообще не являются такими режимами — как, например, различные виды неполной занятости. Определение «гибких условий труда» в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда еще сильнее размывает грань между гибким режимом работы и гибкими условиями труда; этому способствует и все более широкое употребление в системе Организации Объединенных Наций других терминов, связанных с понятием гибкого режима, включая различные форматы трудового процесса, внедряемые в качестве «новых методов работы». Терминологические неточности и отсутствие универсального определения могут отрицательно отражаться на содержании и согласованности политики в области гибкого режима работы, вызывая несоответствия, не обязательно обусловленные различиями в моделях функционирования или размерах организаций. Организациям следует обеспечить, чтобы их директивные положения содержали универсальное определение гибкого режима работы, с тем чтобы четко указать сферу применения соответствующей политики и отделить этот режим от других форм гибкой организации труда (рекомендация 1). Кроме того, общесистемной слаженности в отношении гибкого режима работы весьма способствовали бы дополнительные усилия в рамках Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) по согласованию единого определения гибких условий труда, отличающегося от определения гибкого режима работы, а также по обеспечению выработки согласованного набора общих терминов и определений и их последовательного использования в директивных документах участвующих организаций, посвященных гибкому режиму работы, как это предусмотрено Типовой политикой системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда.

Организациям следует оценить практическое значение предполагаемых преимуществ и побочных последствий гибкого режима работы, с тем чтобы обеспечить соответствие этого режима наилучшим интересам персонала и организаций

Организации системы Организации Объединенных Наций разделяют основные ожидания относительно преимуществ гибкого режима работы, а также все шире признают побочные последствия некоторых вариантов подобного режима, в частности таких, как удаленная работа. Трудно найти явные свидетельства того, что предположения о преимуществах, нашедшие отражение в политике организаций, основывались на систематических оценках или фактических данных. То же относится и к предположениям, касающимся воздействия на индивидуальную и общеорганизационную производительность; для оценки такого воздействия нет подходящей методологии. В перспективе организациям необходимо будет разработать методы оценки практического значения предполагаемых преимуществ и побочных последствий различных вариантов гибкого режима работы, в частности таких, как длительная удаленная работа, и обеспечить, чтобы применяемые режимы шли на пользу как организациям, так и персоналу (рекомендация 2).

Наметившаяся ориентация на гибкий режим работы должна получить признание в стратегиях управления людскими ресурсами

Гибкий режим работы все чаще учитывается в стратегиях управления людскими ресурсами организаций. Хотя более чем одна треть участвующих организаций уже включили в свои стратегии, пускай и в общей форме, упоминания о гибком режиме работы, а еще некоторые намерены последовать их примеру в будущем, это может оказаться недостаточным для того, чтобы превратить такой режим в инструмент стратегического управления, способный также лечь в основу новых методов работы, о чем говорится во многих обновленных недавно директивных документах. Организациям следует при первой же возможности включить соображения, касающиеся гибкого режима работы, в свои стратегии управления людскими ресурсами или их эквиваленты, обеспечив тем самым стратегический

подход к гибкому режиму работы (рекомендация 3). Внедрение гибкого режима работы как часть кадровой стратегии организации должно контролироваться, оцениваться и постоянно совершенствоваться в свете извлеченных уроков и накопленного позитивного опыта.

Отчетность о гибком режиме работы должна быть оптимизирована для нужд принятия стратегических решений

Менее половины участвующих организаций представляют информацию о работе в гибком режиме в свои директивные и руководящие органы. Во многих организациях такая отчетность не является ни устоявшейся практикой, ни четким требованием. Практика отчетности в разных организациях неодинакова, а сообщаемая информация часто носит общий характер и призвана дополнять собой представляемые сведения относительно баланса между работой и личной жизнью и по другим смежным темам. Конкретные, поддающиеся количественной оценке данные и статистика использования гибкого режима работы, а также информация о последствиях удаленной работы для организаций и сотрудников, включая их способность оказывать содействие в работе директивных органов, как правило, отсутствуют. Организациям следует обеспечить, чтобы решения об использовании гибкого режима работы принимались на основе объективных фактических данных (рекомендация 4).

Необходимо расширить директивные указания, касающиеся гибкого режима работы

По сравнению с 2012 годом, когда ОИГ выпустила свой первый доклад о гибком режиме работы, политика в этой области стала более гибкой благодаря появлению новых вариантов, таких как удаленная работа. Однако, несмотря на достигнутый прогресс, сферу охвата и содержание соответствующих директив можно было бы расширить и далее, в том числе за счет разъяснения введенных в них новых понятий. Обзор выявил ряд ключевых элементов, которые можно использовать при разработке комплексной политики, обеспечивающей эффективную организацию и оперативное внедрение гибкого режима работы. Рекомендуемые ключевые элементы этой политики, помимо утверждения общих принципов, сформулированных в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, включают и такие моменты, как более четкая согласованность и взаимодополняемость с другими соответствующими внутренними директивами, ясное, подробное и всеобъемлющее описание вариантов гибкого режима работы, определения конкретных вариантов с указанием соответствующих условий, а также положения о категориях персонала, которым разрешен такой режим, и возможность его гибкого внедрения в зависимости от оперативной обстановки. Выяснилось, в частности, что большинство организаций никак не соотносят и не увязывают определение понятия «район места службы» с понятием «расстояние до места работы» и что во многих организациях термин «расстояние до места работы» трактуется расплывчато и/или непрактично. Организациям, которые еще не сделали этого, следует обеспечить, чтобы в их директивных положениях о гибком режиме работы использовалось количественное определение термина «расстояние до места работы» как для штаб-квартир, так и для периферийных мест службы, в целях полного соответствия принципу служебной необходимости (рекомендация 5). Реализация соответствующей политики также выиграла бы от разработки дополнительного руководства по другим практическим аспектам, включая понятие веских личных обстоятельств.

Организациям следует сделать процесс согласования гибкого режима работы более прозрачным, подотчетным и удобным для участников

Ключевым принципом, положенным в основу концепции гибкого режима работы, является «допустимость просьбы». Без этого никакая политика гибкой организации рабочего процесса не могла бы воплотиться в жизнь. Процесс

согласования гибкого режима работы можно во многом охарактеризовать как неформальный. Практика, когда сотрудников отговаривают от подачи письменного запроса в электронной форме и вместо этого рассматривают их обращения в офлайн-режиме, может исказить картину соблюдения директивных положений. Один из эффективных способов сделать механизм согласования более прозрачным и подотчетным — исключить из него неформальный элемент и осуществлять на практике принцип «допустимости просьбы», настаивая на необходимости подачи официального запроса как первого шага к получению согласия руководства. Кроме того, организациям следует избегать ненужных многоступенчатых процедур рассмотрения стандартных запросов о переходе на гибкий режим работы и стремиться к дальнейшему упрощению формы таких запросов.

Организациям следует усовершенствовать системы и инструменты сбора и анализа данных, с тем чтобы на основе данных обеспечить эффективное управление работой в гибком режиме

Для эффективной оценки последствий перехода на гибкий режим работы для организаций и их персонала, а также для эффективного управления работой в таком режиме, в том числе для целей контроля и отчетности, крайне важны подходящая система сбора данных, адекватный инструментарий и соответствующий аналитический потенциал. Две трети участвующих организаций собирают лишь ограниченный объем данных об использовании гибкого режима работы. Кроме того, большинство организаций не располагают возможностями для регулярного сбора обезличенных данных в разбивке по полу и другим соответствующим параметрам, а также для контроля и оценки реализации политики в отношении гибкого режима работы и других соответствующих внутренних директив. Потенциал организаций в сфере анализа и отчетности тоже нельзя назвать оптимальным. Необходимо усовершенствовать систему и инструменты сбора данных, с тем чтобы они соответствовали своему назначению. Организациям следует пересмотреть свою систему и инструментарий для сбора и анализа данных, касающихся гибкого режима работы, и при необходимости модернизировать их, чтобы обеспечить на основе данных эффективное управление работой в гибком режиме (рекомендация 6).

Активное межучрежденческое сотрудничество имеет ключевое значение для общесистемной слаженности в деле внедрения гибкого режима работы, и в частности удаленной работы

До пандемии COVID-19 предпринималось мало попыток напрямую решить вопрос о гибком режиме работы в масштабах всей системы. Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда стала первым общесистемным документом, где рассматривается тема работы в гибком режиме. В ней дается описание различных вариантов гибкого режима работы, постулируется ряд общих принципов и закладывается единый фундамент, на котором организации системы Организации Объединенных Наций могут строить свою дальнейшую деятельность в этой области. Вместе с тем в Типовой политике никак не затронут ряд важных практических аспектов, включая определение максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, возможность ее продолжения сверх максимального срока и связанные с этим последствия для вознаграждения, льгот и пособий. Отсутствие последовательных указаний или примеров передовой практики вынуждает организации изобретать собственные подходы и управленческие решения. В рамках КСР можно было бы занять более активную позицию, рассмотрев возможность выработки общесистемных согласованных критериев максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы и корректировки пособий и льгот в случае, если такая удаленная работа будет разрешена сверх установленной максимальной продолжительности в силу веских личных обстоятельств, с вынесением соответствующих предложений на рассмотрение Генеральной Ассамблеи (рекомендации 7 и 8). Наряду с этим тесные консультации с Комиссией по международной гражданской службе (КМГС) при разработке и утверждении таких критериев позволили бы обеспечить их соответствие

принципам КМГС, а также их единообразное и последовательное применение в рамках существующей общей системы.

Максимальное использование преимуществ Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда с помощью добровольной периодической отчетности о ее реализации

Типовая политика направлена на то, чтобы лучше сбалансировать выгоды для организации и для отдельного сотрудника. Она представляет собой основу, которую предстоит использовать с учетом конкретных мандатов и оперативных нужд каждой организации. В то же время неотъемлемой частью реализации любой политики является контроль, а результаты такой реализации необходимо время от времени подвергать анализу. Добровольное представление периодических отчетов об осуществлении Типовой политики, а также обмен опытом и информацией о трудностях, достижениях и передовой инновационной практике в вопросах, касающихся гибкого режима работы, гибких форм ее организации и новых рабочих методов, могут быть полезными для организаций системы Организации Объединенных Наций, межучрежденческого сотрудничества и общесистемной слаженности. Кроме того, добровольная периодическая отчетность непосредственно перед Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР может обеспечить дополнительный уровень прозрачности и максимально усилить позитивный эффект Типовой политики в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций (рекомендация 9).

Превращение гибкого режима и новых методов работы в неотъемлемую часть «новой реальности»

Пандемия COVID-19 привела к возникновению «новой реальности», контуры и содержание которой сейчас складываются благодаря усилиям по выработке стратегий в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, а также различным инициативам участвующих организаций по преобразованию рабочей среды и кадровых ресурсов Организации. Четкому пониманию цели этих изменений мешают концепции и подходы к управлению людскими ресурсами, которые были приняты многими организациями без достаточных разъяснений или точных определений. Понятие «гибкого режима работы» зачастую используется для обозначения гибких подходов, которые могут включать в себя комбинированные модели рабочих процессов и удаленную работу, не имеющие ничего общего с гибким режимом как таковым. Размышляя о том, как могут видоизмениться трудовая деятельность и рабочие места в будущем, важно четко сознавать, что представляют собой «новые методы работы». В контексте Организации Объединенных Наций под этим следует понимать практику, сочетающую виртуальное и физическое присутствие на рабочем месте, синхронную и асинхронную связь, опирающуюся на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), определяемую служебной необходимостью и направленную на повышение гибкости, самостоятельности и эффективности работы персонала, более гармонично сочетающего профессиональную деятельность с личной жизнью, а также призванную оптимизировать функциональную гибкость организации исходя из ее меняющихся потребностей в рамках более общей трансформации рабочих мест, людских ресурсов и самой организации.

Новые гибкие формы работы могут нуждаться в дополнительном регулировании. Участвующим организациям следует изучить и взвесить соображения в пользу принятия отдельного директивного документа, посвященного комбинированным рабочим процессам, или включения основных положений на этот счет в специальную директиву о гибких условиях труда. Кроме того, организациям следует выработать четкое определение новых методов работы и определить их роль и взаимосвязь с более широким внедрением гибкого режима работы в рамках более общей перспективной программы, изложенной в их кадровых стратегиях и других аналогичных документах.

Рекомендации

Настоящий доклад содержит девять рекомендаций, одна из которых адресована директивным и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций, одна — Генеральной Ассамблее, две — Генеральному секретарю как председателю КСР и пять — административным руководителям организаций. Эти официальные рекомендации дополнены 40 неофициальными, перечень которых приводится в приложении XI. В тексте доклада все рекомендации выделены жирным шрифтом.

Рекомендация 1

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует при первой же возможности или в рамках существующих внутренних процессов пересмотра политики обеспечить включение универсального определения гибкого режима работы в директивные положения своих организаций, с тем чтобы четко указать сферу применения соответствующей политики и отделить этот режим от других форм гибкой организации труда.

Рекомендация 2

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует к концу 2026 года разработать методы оценки практического значения предполагаемых преимуществ и побочных последствий гибкого режима работы, включая последствия длительной удаленной работы, чтобы такой режим отвечал наилучшим интересам персонала и организации.

Рекомендация 3

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует включить соображения, касающиеся гибкого режима работы, в следующую редакцию стратегий управления людскими ресурсами своих организаций, обеспечив тем самым стратегический подход к гибкому режиму работы.

Рекомендация 4

Директивным и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует до конца 2025 года потребовать от административных руководителей в рамках отчетности об управлении людскими ресурсами периодически представлять информацию о ходе реализации политики в области гибкого режима работы и в области удаленной работы, включая статистические данные в разбивке по полу и другим соответствующим параметрам, с тем чтобы обеспечить принятие решений по управлению работой в гибком режиме на основе объективных фактических данных.

Рекомендация 5

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует к 2025 году обеспечить включение количественного определения «расстояния до места работы» в директивы своих организаций о гибком режиме работы для штаб-квартир и периферийных мест службы в целях более полного соответствия принципу служебной необходимости. Административным руководителям следует обеспечить, чтобы расстояние до места работы в периферийных местах

службы устанавливалось и пересматривалось, когда это необходимо, в тесном сотрудничестве со всеми подразделениями системы Организации Объединенных Наций, физически представленными на страновом уровне, под эгидой координаторов-резидентов.

Рекомендация 6

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует к 2025 году пересмотреть свои управленческие системы и инструменты, связанные со сбором и анализом данных о гибком режиме работы, и обеспечить их необходимую модернизацию и соответствие своему назначению, в интересах эффективного и основанного на данных управления работой в гибком режиме.

Рекомендация 7

Генеральному секретарю как председателю Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций следует обратиться к Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций с просьбой учредить рабочую группу для разработки к концу 2026 года согласованных критериев определения максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы и корректировки пособий и льгот в случае превышения такой максимальной продолжительности, в целях обеспечения общесистемной слаженности действий.

Рекомендация 8

Генеральной Ассамблее следует рассмотреть на своей восемьдесят второй сессии предложения Генерального секретаря относительно выработки в нынешних рамках общей системы Организации Объединенных Наций согласованных критериев определения максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы и корректировки пособий и льгот в случае превышения такой максимальной продолжительности.

Рекомендация 9

Генеральному секретарю как председателю Координационного совета руководителей следует предложить Комитету высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей рассмотреть возможность обращения к участвующим организациям с просьбой добровольно представлять начиная с 2026 года, в идеале на трехгодичной основе, периодические доклады о реализации Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, с тем чтобы максимально использовать ее преимущества и способствовать общесистемной слаженности, в том числе путем обмена соответствующим опытом и информацией о трудностях, достижениях и позитивной инновационной практике.

Содержание

	<i>Стр.</i>
Резюме.....	iii
Сокращения и акронимы	xiii
I. Введение	1
A. История вопроса	1
B. Цели и сфера охвата	3
C. Методология и ограничения	4
II. Текущее положение дел с гибким режимом работы в системе Организации Объединенных Наций	7
A. Определения и термины, относящиеся к гибкому режиму работы и гибким условиям труда: некоторые вопросы, влияющие на разработку политики в данной области.....	7
B. Растущая потребность в гибком режиме работы в системе Организации Объединенных Наций	15
C. Гибкий режим работы до пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19).....	18
III. Пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19): критический переломный момент	22
A. Гибкий режим работы во время и сразу после пандемии	22
B. Мнения сотрудников и руководителей о гибком режиме работы.....	24
C. Влияние пандемии и ее последствий на подход организаций к гибкому режиму работы	29
IV. Формулирование политики в отношении гибкого режима работы: работа продолжается.....	35
A. Исходные и новые общие принципы политики в отношении гибкого режима работы	35
B. Элементы и области политики, нуждающиеся в улучшении	36
C. Процедура запроса и согласования перехода на гибкий режим работы.....	51
V. Движущие силы и факторы, способствующие внедрению гибкого режима работы	58
A. Информационно-коммуникационные технологии как основа гибкого режима и новых методов работы	58
B. Инструменты для оценки, мониторинга и эффективного применения гибкого режима работы	59
C. Эффективное практическое внедрение гибкого режима работы: соображения по поводу имеющихся возможностей.....	63
D. Регулирование рисков и надзор.....	65
VI. Оптимизация положительного эффекта гибкого режима работы	68
A. Техника безопасности и гигиена труда.....	68
B. Экологический аспект и гибкая рабочая среда	71
VII. Межучрежденческое сотрудничество	74
VIII. Гибкий режим и новые методы работы в условиях «новой реальности»	79

Приложения

I.	Обзор выполнения рекомендаций, содержащихся в подготовленном Объединенной инспекционной группой в 2012 году докладе о гибком режиме работы в организациях системы Организации Объединенных Наций	83
II.	Обзор вариантов гибкого режима работы.....	85
III.	Директивные положения о гибком режиме работы в организациях системы Организации Объединенных Наций	92
IV.	Варианты и условия гибкого режима работы, впервые упоминаемые в новейших изданиях директив на эту тему	95
V.	Удаленная работа в месте службы.....	98
VI.	Удаленная работа вне места службы.....	106
VII.	Образец матрицы регулирования рисков, связанных с внедрением гибкого режима работы.....	113
VIII.	Положения о подаче и согласовании запросов на гибкий режим работы	114
IX.	Системы и инструменты сбора данных о гибком режиме работы	117
X.	Удаленная работа вне места службы: корректировка пособий и льгот	121
XI.	Перечень неофициальных рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе.....	128
XII.	Меры, которые должны быть предприняты участвующими организациями по рекомендациям Объединенной инспекционной группы	133

Сокращения и акронимы

ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	информационно-коммуникационные технологии
ИМО	Международная морская организация
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
«ООН-женщины»	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ОПР	общеорганизационное планирование ресурсов
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УНП	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
Хабитат ООН	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов

ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

I. Введение

A. История вопроса

1. **Программа работы на 2022 год.** Настоящий обзор был включен в программу работы Объединенной инспекционной группы (ОИГ) на 2022 год¹. Пандемия коронавирусного заболевания (COVID-19) вынудила организации системы Организации Объединенных Наций перейти на альтернативные схемы функционирования и расширить использование гибкого режима работы, с тем чтобы деятельность, предусмотренная их мандатами, могла продолжаться бесперебойно. В этих условиях и с учетом новых уроков, которые могут быть извлечены на будущее, организации — участницы ОИГ предложили провести обзор текущего состояния политики и практики в области гибкого режима работы в системе Организации Объединенных Наций. В последний раз эта тема освещалась ОИГ в 2012 году².

2. **Стремление к гибкому режиму работы в участвующих организациях является частью глобальной тенденции.** Беря свое начало в частном секторе, гибкий режим работы нашел применение и в государственных учреждениях. Для системы Организации Объединенных Наций идея гибкого режима работы не нова. Некоторые подразделения этой системы начали предлагать своим сотрудникам скользящий график работы еще в 1970-х годах³. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) стала первой организацией системы Организации Объединенных Наций, где в 1999 году были введены общие правила⁴ в отношении гибкого режима работы, а в январе 2003 года Секретариат Организации Объединенных Наций издал свою общую директиву относительно гибкого режима работы⁵, предложив в ней следующие четыре варианта: а) сдвинутый рабочий день; б) сжатый график работы (10 рабочих дней за 9); в) плановый перерыв для учебы вне организации; д) работа вне служебных помещений (в удаленном режиме). С тех пор Генеральная Ассамблея поощряет использование гибкого режима работы в Секретариате Организации Объединенных Наций и обратилась к Генеральному секретарю с конкретной просьбой обеспечить «углубление понимания и расширение применения принципов сочетания служебных и семейных обязанностей и гибкого использования людских ресурсов во всем Секретариате», а также содействовать пониманию выгод более гибкого режима работы⁶. Хотя со временем общие правила гибкого режима работы были введены в большинстве участвующих организаций, а осведомленность о потенциальных преимуществах такого режима повысилась, его практическое внедрение оставалась сложной задачей.

3. **К 2012 году гибкая рабочая среда не была реализована в достаточной степени.** Более десяти лет назад, в ходе первого обзора ОИГ, посвященного гибкому режиму работы в системе Организации Объединенных Наций, выяснилось, что этот режим не укоренился в организационной культуре и используется в целом слабо. В обзоре 2012 года был сделан вывод о том, что внедрение гибкого режима работы происходит в рамках традиционной культуры управленческого контроля, что отчасти объясняется отсутствием доверия. Административным руководителям организаций было рекомендовано⁷ прекратить использование систем хронометрирования рабочего времени для надзора за соблюдением гибкого графика работы, отказаться от практики, позволяющей большим группам сотрудников автоматически накапливать часы, отработанные сверх нормальной продолжительности рабочей недели и подлежащие

¹ A/76/34, приложение VII.

² JIU/NOTE/2012/4.

³ ST/AI/408.

⁴ UNDP memorandum to all staff on our work and life programme (UNDP/ADM/99/71), November 1999.

⁵ ST/SGB/2003/4.

⁶ Резолюции Генеральной Ассамблеи 65/247, п. 47, и 67/255, пп. 30 и 31.

⁷ JIU/NOTE/2012/4, recommendations 1, 2 and 3.

компенсации отгулами, и организовать курсы для обучения руководителей методам управления персоналом, работающим в гибком режиме в организации, деятельность которой ориентирована на результаты. При этом Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) было рекомендовано⁸ согласовать через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления и свою Сеть по вопросам людских ресурсов единый термин с единым определением, обозначающий гибкость в отношении рабочего времени, и единый термин с единым определением, обозначающий гибкость в отношении места работы, издав отдельную директиву по каждому из этих вопросов. Ссылки на результаты и выводы обзора 2012 года по мере необходимости приводятся в настоящем обзоре. На тот момент лишь две организации — ПРООН и Секретариат Организации Объединенных Наций — издали общие директивы о гибком режиме работы. С тех пор ситуация изменилась: на сегодняшний день общие директивы и руководства по работе в гибком режиме приняты большинством участвующих организаций.

4. Пандемия COVID-19 сделала тему гибкого, и в частности дистанционного, режима работы, приоритетной для всей системы. В условиях чрезвычайной ситуации глобальных масштабов, вызванной новым коронавирусом, и срочной необходимости адаптировать к ней методы работы организаций системы Организации Объединенных Наций Комитет высокого уровня по вопросам управления КСР поручил Целевой группе по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций рассмотреть вопрос о «новых методах работы» с тем чтобы предложить элементы для формирования благоприятной культуры и позитивного опыта сотрудников в различных аспектах, включая руководство, управление людскими ресурсами, гибкий график работы, прозрачность и культуру труда⁹. В этой связи в рамках рабочего направления 2 Целевой группе было поручено, в частности, разработать для системы Организации Объединенных Наций типовой комплекс правил работы в гибком режиме на основе общих принципов удаленной работы в системе Организации Объединенных Наций, изложенных в промежуточном докладе Целевой группы от августа 2020 года¹⁰. В октябре 2021 года Комитет высокого уровня КСР одобрил Типовую политику системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда — один из ключевых элементов, намеченных Целевой группой для формирования в организациях благоприятной культуры и позитивного опыта сотрудников¹¹. Целевая группа рассмотрела и другие аспекты, включая возможности более широкого использования технологий для поддержания связи и совместной работы, а также условия для оценки индивидуальной производительности сотрудников. Типовая политика представляет собой практическое руководство по достижению баланса между оперативными нуждами и соображениями общеорганизационной производительности структур системы Организации Объединенных Наций с одной стороны, и индивидуальными потребностями и предпочтениями сотрудников с другой, в целях повышения вовлеченности и индивидуальной производительности персонала. В известном смысле это можно также увязать со стремлением изменить культуру системы Организации Объединенных Наций таким образом, чтобы в ней больше внимания уделялось результатам, а не процессам, ценились инновации, лучше обеспечивались прозрачность и подотчетность¹². Типовая политика также направлена на достижение гармонии¹³ между работой и личной жизнью сотрудников Организации Объединенных Наций и дополняет собой, в частности, директивные положения

⁸ Там же, recommendations 4 and 5.

⁹ СЕВ, Conclusions of the High-level Committee on Management at its fortieth session (CEB/2020/5), sect. II; и СЕВ, “Future of work”, URL: <https://unsceb.org/topics/future-work>.

¹⁰ СЕВ, Interim report of the CEB Task Force on the Future of the United Nations System Workforce (CEB/2020/HLCM/13), August 2020.

¹¹ СЕВ, United Nations System Model Policy on Flexible Work (CEB/2021/HLCM/10/Add.1), September 2021.

¹² См. A/72/492.

¹³ Термин «гармония» считается более подходящим, чем «баланс» между работой и личной жизнью, поскольку он подчеркивает, что личная и профессиональная жизнь должны сочетаться таким образом, чтобы это соответствовало ценностям сотрудников.

Стратегии Организации Объединенных Наций по обеспечению психического здоровья и благополучия¹⁴ и Стратегии Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью¹⁵.

5. Опыт пандемии COVID-19 и извлеченные из него уроки ускорили переоценку гибкого режима работы. Согласно целому ряду документов, выпущенных КСР и многими участвующими организациями, массовый переход на удаленную работу в качестве антикризисной меры знаменовал собой смену парадигмы в том, как выполняется эта работа. Более широкое применение гибкого режима, а также принятие и внедрение новых методов работы стали все чаще восприниматься как неотъемлемые черты «новой реальности». В настоящем обзоре учитываются события, под влиянием которых оформились эти новые методы, и их влияние на концепцию гибкого режима работы и на практическое использование такого режима в организациях системы Организации Объединенных Наций.

В. Цели и сфера охвата

Цели

6. Цели настоящего обзора заключаются в оценке и сравнительном анализе принятых на сегодняшний день в организациях системы Организации Объединенных Наций политики и практики в области гибкого режима работы с целью изучения областей их дальнейшей оптимизации, выявления позитивного опыта и извлеченных уроков, а также повышения общесистемной слаженности. Обзор призван предоставить директивным органам, руководящим органам и административным руководителям организаций, участвующих в ОИГ, информацию о состоянии, использовании и практической реализации политики и практики, связанных с гибким режимом работы, в системе Организации Объединенных Наций. Обзор охватывает четыре направления анализа: а) современное состояние политики и практики в области гибкого режима работы в организациях — участницах ОИГ; б) использование и реализацию гибкого режима работы на директивном и практическом уровне; в) последствия введения гибкого режима работы и связанные с этим оперативные возможности для организаций и их персонала; и d) извлеченные уроки и имеющийся позитивный опыт.

Сфера охвата

7. Обзор проводился на общесистемном уровне и охватывал все участвующие в ОИГ организации, а именно Секретариат Организации Объединенных Наций, его департаменты и управления, фонды и программы Организации Объединенных Наций, другие органы и подразделения Организации Объединенных Наций, специализированные учреждения Организации Объединенных Наций, а также Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ). При сборе и анализе данных внимание было уделено отделениям на местах и операциям по поддержанию мира; для этого соответствующие аспекты их специфического положения были учтены в вопроснике ОИГ, предназначенном для организаций, а в ходе личных бесед и дополнительного опроса запрашивались мнения и предложения руководителей и специалистов по людским ресурсам в периферийных местах службы. Темой настоящего доклада является гибкий режим работы. Данные и комментарии, относящиеся к другим элементам гибкости, и в частности к формам трудовой деятельности, которые не считаются гибким режимом (например, неполный рабочий день, частичная занятость и связанные с этим вариации), были собраны и освещаются в общих чертах, однако их углубленная оценка в задачи данного обзора не входила.

¹⁴ См. <https://unsceb.org/un-mental-health-and-well-being-strategy>.

¹⁵ CEB/2019/1/Add.6.

С. Методология и ограничения

8. В соответствии с внутренними стандартами и процедурами работы ОИГ для обеспечения согласованности, достоверности и надежности выводов был применен ряд методов сбора качественных и количественных данных из различных источников. Информация, использованная при подготовке настоящего доклада, актуальна по состоянию на 20 августа 2023 года. Информация, полученная после этой даты, учитывалась по мере необходимости.

9. **Кабинетный обзор документации и литературы по теме.** Был проведен всеобъемлющий обзор соответствующих документов по вопросам политики, стратегии и управления, представленных участвующими организациями, а также документации, подготовленной Целевой группой по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций в связи с разработкой Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. Анализ докладов о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций и связанных с этим аспектах, подготовленных Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР и, в частности, Сетью по вопросам людских ресурсов, позволил получить дополнительное представление о межучрежденческом сотрудничестве. Также были изучены соответствующие документы, подготовленные другими международными организациями и учреждениями частного и государственного секторов, и опирающаяся на обширные исследования научная литература, посвященная гибкому использованию рабочих мест и новым методам работы.

10. **Вопросник для организаций.** Всем 28 организациям — участницам ОИГ был разослан вопросник, в котором запрашивались информация качественного и количественного характера и подтверждающие ее документы. Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД), Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат ООН), Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП) и Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) сообщили, что в отношении гибкого режима работы они придерживаются директивных указаний Секретариата Организации Объединенных Наций, в силу чего полномасштабного участия в процессе обзора они не принимали. Поскольку данные были предоставлены ими только по некоторым из вопросов, фигурирующих в вопроснике, они не всегда отражены в сводных цифрах доклада. Вопросник содержал 75 вопросов качественного характера (касающихся содержательного наполнения и описательной информации) о гибком режиме работы и связанных с ним аспектах, и пять вопросов, по которым должны были быть представлены количественные данные. Он состоял из следующих пяти частей: а) директивная основа гибкого режима работы; б) использование гибкого режима работы и его практическая реализация; в) последствия перехода на гибкий режим работы и создаваемые этим оперативные возможности для организаций и их персонала; г) межучрежденческое сотрудничество и координация в связи с гибким режимом работы; и е) влияние пандемии COVID-19 на практические аспекты гибкого режима работы и его внедрение.

11. **Дополнительный опрос.** Дополнительный исследовательский опрос¹⁶ был адресован руководителям подразделений, должностным лицам среднего звена и первым аттестующим должностным лицам, с тем чтобы выяснить их соображения и взгляды по управленческим вопросам, возникающим в связи с гибким режимом работы в их организациях. Во избежание чрезмерного воздействия на работу организаций, участвующих в ОИГ, опрос проводился среди ограниченной, но репрезентативной и значимой выборки (от 2 до 30 процентов общей численности управленческих кадров, в зависимости от количества сотрудников/руководителей в соответствующих организациях). Доля респондентов в разных организациях сильно различалась, составляя от 19 до 86 процентов; при этом не из всех организаций была получена искомая информация. Всего из 25 организаций — участниц ОИГ

¹⁶ Цель опроса заключалась в том, чтобы собрать информацию по малоизученной теме; задача статистической обработки результатов не ставилась.

поступили 1074 ответа. При их анализе учитывались ограничения, присущие выборочному подходу.

12. **Личные беседы.** На основе ответов на вопросник, разосланный организациям, в период с августа 2022 по февраль 2023 года было проведено 60 официальных бесед в очном и онлайн-режиме с 134 должностными лицами (50 процентов из которых составляли женщины и 50 процентов — мужчины) из всех 28 организаций — участниц ОИГ, а также с экспертами Международного фонда сельскохозяйственного развития. Междисциплинарный характер обсуждаемой темы нашел отражение в подборе собеседников, среди которых были: а) руководители высшего звена; б) сотрудники по кадровым вопросам; в) административные сотрудники д) специалисты-медики и работники санитарно-оздоровительных служб; е) представители персонала. Также были опрошены сопредседатели рабочего направления 2 Целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций и работники Сети по вопросам людских ресурсов КСР. Немногим более половины (56 процентов) опрошенных работали в крупных по размеру организациях, 26 процентов — в средних и 18 процентов — в малых¹⁷.

13. **Ограничения.** Ответы заинтересованных сторон на каждом этапе обзора поступали с задержкой, в том числе относительно сбора данных об использовании гибкого режима работы до, во время и сразу после пандемии. В некоторых организациях систематический сбор данных не проводился; другие организации предоставляли частичные данные по мере их поступления. Более половины бесед пришлось проводить дистанционно, что затруднило доступ к некоторым собеседникам и негативно сказалось на их готовности делиться конфиденциальной информацией, которую можно было бы получить при личном общении.

14. **Конфиденциальность.** Почерпнутые из бесед сведения и мнения обрабатывались с традиционным соблюдением конфиденциальности. Ответы отражены в докладе преимущественно в обобщенной форме, а цитаты, используемые в качестве иллюстрации, приводятся без указания источника.

15. **Выражение признательности.** Инспектор выражает признательность всем, кто оказывал помощь в подготовке настоящего доклада, и прежде всего тем, кто дал ценные ответы на вопросники, принимал участие в беседах и охотно делился своими знаниями и опытом. В целях обеспечения качества была проведена внутренняя коллегиальная проверка, в ходе которой у всех Инспекторов ОИГ были запрошены замечания по проекту доклада, после чего он был направлен заинтересованным организациям для получения от них комментариев по существу результатов, выводов и рекомендаций обзора, а также для исправления возможных фактических ошибок.

16. **Структура доклада.** В настоящем докладе дается обзор текущего положения дел с гибким режимом работы в системе Организации Объединенных Наций (глава II), приводится описание воздействия и последствий пандемии COVID-19 с точки зрения подхода организаций к гибкому режиму работы (глава III), а также рассматриваются структура и элементы правил в отношении гибкого режима работы с указанием областей, требующих дальнейшего совершенствования (глава IV). Главы V и VI посвящены основным движущим силам и факторам, способствующим переходу на гибкий режим работы, а также тому, как можно оптимизировать его положительный эффект. В главе VII содержатся предложения по дальнейшему укреплению межучрежденческого сотрудничества, а в главе VIII говорится о том, как гибкий режим соотносится с новыми методами работы.

17. **Рекомендации.** Доклад содержит девять официальных рекомендаций, одна из которых адресована директивным и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций, одна — Генеральной Ассамблее, две — Генеральному секретарю как председателю КСР и пять — административным руководителям организаций. Эти официальные рекомендации дополнены 40 неофициальными (см. приложение XI). Все рекомендации выделены в тексте

¹⁷ Размер участвующих организаций определялся на основе анализа денежных поступлений и численности персонала (см. JIU/NOTE/2022/1/Rev.1, para. 91 and table 1).

жирным шрифтом. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении XII приводится таблица с указанием того, представлены ли эти рекомендации соответствующим организациям для принятия мер или для информации, а также того, требуют ли они принятия мер директивными и/или руководящими органами организаций или же их административными руководителями.

II. Текущее положение дел с гибким режимом работы в системе Организации Объединенных Наций

A. Определения и термины, относящиеся к гибкому режиму работы и гибким условиям труда: некоторые вопросы, влияющие на разработку политики в данной области

18. Для определения гибкости используется множество подходов. Частный и государственный секторы, в том числе международные организации, их государства-члены, профсоюзы персонала и сами работники, могут вкладывать совершенно разные смысловые оттенки в такие термины, как «гибкость», «гибкая рабочая среда», «гибкие условия труда» и «гибкий график работы». Среди множества подходов к определению гибкости в литературе по управлению людскими ресурсами можно выделить две категории определений: те, что сформулированы с позиции работодателя, и те, что отражают позицию работника. С точки зрения работодателя гибкость есть то, что позволяет организации адаптировать свой персонал к изменениям в рабочей среде. С точки зрения персонала, гибкость — это возможность для работника и/или групп работников выбирать, когда, где, как долго и у какого работодателя работать. В таблице 1 показано несколько попыток дать определение гибкости.

Таблица 1

Подходы к определению гибкости с точки зрения работодателя и работника

С точки зрения работодателя	С точки зрения работника
<p>«Инструмент, который организация может использовать исходя из своих меняющихся потребностей и который предполагает существование следующих трех типов гибкости:</p> <p>количественная гибкость, позволяющая организации корректировать трудозатраты в зависимости от окружающих условий за счет привлечения внешних подрядчиков и заключения нестандартных трудовых договоров (например, использования краткосрочных контрактов с фиксированным сроком, найма временного персонала и т. д.);</p> <p>функциональная гибкость, акцентирующая способность организации распределять работников по различным видам деятельности и задачам и перераспределять их в целях адаптации к меняющимся условиям. Она подразумевает размывание границ между трудовыми функциями, диктуемое потребностями предприятия;</p> <p>финансовая гибкость, призванная поддерживать первые два вида гибкости и означающая способность организации корректировать расходы на оплату труда в зависимости от факторов внутреннего трудового рынка, внешних условий и результатов деятельности»^a.</p>	<p>«Способность работников делать выбор, влияющий на то, когда, где и как долго они занимаются выполнением своих рабочих функций»^c.</p> <p>«Условия найма, позволяющие работникам работать тогда, там и так долго, как они этого хотят»^d.</p> <p>«Гибкий формат работы означает работу без жестких границ, связанных с рабочим пространством, графиком работы и трудовыми договорами»^e.</p>

С точки зрения работодателя	С точки зрения работника
«Способность работодателя нанимать и увольнять работников по мере надобности, эффективно распределять работу и обязанности, определять продолжительность рабочего времени исходя из потребностей предприятия и изменять уровень расходов на персонал, адаптируясь к потребностям рынка» ^b .	

Источник: подготовлено ОИГ.

^a John Atkinson, “Manpower strategies for flexible organisations”, *Personnel Management*, vol. 16, No. 8 (August 1984).

^b Peter A. Reilly, “Balancing flexibility: meeting the interests of employer and employee”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, No. 1 (1998).

^c Edward J. Hill and others, “Defining and conceptualizing workplace flexibility”, *Community Work and Family* (May 2008).

^d Chartered Institute of Personnel and Development, Flexible working practices factsheet (21 July 2023). Available at www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/flexible-working-factsheet/.

^e Lebene Richmond Soga and others, “Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature review”, *Journal of Business Research*, vol. 142 (2022).

19. **Понятие гибкости представляется неоднозначным при взгляде на него под разными углами зрения.** Гибкость можно рассматривать либо с точки зрения организации/работодателя, либо с точки зрения работника. Гибкость может быть требованием, предъявляемым к организации или к работнику; или же это может быть нечто, в чем организация или работник заинтересованы сами.

20. **Определение гибкого режима работы.** Обзор 2012 года показал, что в системе Организации Объединенных Наций нет единообразия ни в определении гибкого режима работы, ни в толковании этого понятия, в связи с чем была подчеркнута необходимость выработать универсальное определение гибкого режима работы. Хотя гибкий режим должен прежде всего обеспечивать гибкость в отношении графика работы и места ее выполнения в интересах лучшего баланса между работой и личной жизнью, и хотя согласование отдельного определения для каждого из видов гибкости было рекомендовано Инспектором в 2012 году¹⁸, сегодня это уже нельзя воспринимать как императив. В Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда предпочтение отдано единому, более всеобъемлющему определению, в котором, однако, первоначальный термин «гибкий режим работы» заменен на «гибкие условия труда». Согласно Типовой политике, «гибкие условия труда предполагают добровольное изменение обычного графика и/или места выполнения работы по согласованию между... персоналом и его руководителями в соответствии с Положениями и правилами о персонале организаций и их внутренней политикой в этой области»¹⁹. Инспектор, ответственный за подготовку настоящего доклада, считает, что в контексте системы Организации Объединенных Наций такое определение наиболее соответствует концепции «гибкого режима работы», как она была изложена в изначальном проекте типовой политики, вынесенном в 2020 году на рассмотрение и утверждение КСР в рамках рабочего направления 2 Целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций²⁰. Именно это универсальное определение гибкого режима работы и используется в настоящем докладе.

21. **Гибкие условия труда и гибкий режим работы сходны между собой, но не являются синонимами.** И то, и другое рассматривается как набор практик, предоставляющих сотрудникам возможность выбора. Сходство заключается в том, что в обоих случаях речь идет не только о гибкости со стороны сотрудников, но и о гибких

¹⁸ JIU/NOTE/2012/4, para. 20 and recommendation 4.

¹⁹ CEV/2021/HLCM/10/Add.1, para. 1.

²⁰ См. CEV, Task Force on the Future of United Nations Workforce, Draft United Nations system model policy on flexible working arrangements (December 2020), para. 1.

условиях выполнения работы. Однако если гибкие условия труда предполагают также гибкость договорных отношений, то гибкий режим работы не влияет на договорный статус работника.

22. **Гибкие условия труда — это возможность адаптировать контракты сотрудников.** В узком понимании гибкие условия труда означают возможность адаптировать контракты сотрудников с организацией, чтобы лучше приспособиться к меняющимся обстоятельствам²¹. Таким образом, гибкие условия труда имеют отношение к договорному статусу занятости (включая неполный рабочий день, частичную занятость и другие сокращенные графики работы, увязанные с договорными условиями найма) и могут считаться гибкими, если отклоняются от нормы полной занятости на постоянной основе²².

23. **Гибкий режим работы — это организационная практика,** позволяющая сотрудникам решать, когда и где выполнять работу, как об этом сказано в определении, приводимом в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. Это должно обеспечивать гибкость в пределах должностных обязанностей и связанных с ними условий выполнения работы. Гибкий режим предполагает, прежде всего, полную занятость и полный набор соответствующих льгот.

24. **Понятие гибких условий труда шире, чем принятая в Организации Объединенных Наций концепция гибкого режима работы.** «Гибкие условия труда» открывают широкие возможности изменения конфигурации рабочего процесса с учетом потребностей работодателя и работника. Согласно одному из недавних определений, «гибкие условия труда — это соглашение о найме, которое позволяет сотрудникам работать тогда, там, таким образом и так долго, как они пожелают»²³. Столь расширенное понимание гибких условий труда не разделяется участвующими в ОИГ организациями, которые продолжают изучать горизонты гибкости, стремясь найти для себя такое сочетание вариантов и сценариев гибкого рабочего процесса («новые методы работы»), которые будут оптимально соответствовать их моделям функционирования и смогут получить поддержку старшего руководства, персонала и государств-членов. В силу своего добровольного характера, закрепленного в директивных документах Организации Объединенных Наций, гибкий режим работы не может подразумевать сокращение рабочего графика по условиям договора или возможные в будущем «гибкие» формы договорных отношений, основанные на постоянной удаленной работе, которые носят прежде всего юридический характер. По этой же причине гибкий режим работы, в том числе в дистанционном варианте (представляющем собой один из видов удаленной работы), не следует путать с другими практиками и комбинированными рабочими процессами с опорой на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), которые именуются «новыми методами работы» и также призваны повышать гибкость, производительность труда, самостоятельность и благополучие персонала при выполнении повседневной работы. Инспектор подчеркивает, что между этими понятиями и концепциями существуют значительные смысловые различия. Несмотря на это, все они связаны друг с другом и, по сути, принадлежат к единой понятийной системе, используемой для описания гибких условий труда. Таблица 2 иллюстрирует как общие черты, так и некоторые различия, присущие различным вариантам гибких условий труда.

²¹ P. Daniel Wright and Kurt M. Bretthauer, “Strategies for addressing the nursing shortage: coordinated decision making and workforce flexibility”, *Decision Sciences*, vol. 41, No. 2 (May 2010).

²² Kelly Wilson, Michelle Brown and Christina Cregan, “Job quality and flexible practices: an investigation of employee perceptions”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, No. 3 (March 2008).

²³ См. определение на веб-сайте Shiftbase, www.shiftbase.com/glossary/flexible-working.

Таблица 2
Варианты гибких условий труда в системе Организации Объединенных Наций

<i>Гибкий режим работы</i>	<i>Сокращение рабочего графика</i>	<i>Новые методы работы</i>
Скользкий график работы Сдвинутый рабочий день (разновидность скользящего графика) Сжатый график работы Удаленная работа в месте службы Удаленная работа вне места службы Свободное время для учебы (во многих участвующих организациях не считается гибким режимом работы)	Неполная занятость Работа по совместительству Деление должностей Поэтапный выход на пенсию Другие виды сокращенного графика работы (в зависимости от организации)	Комбинированные рабочие процессы Рабочие процессы с повышенной гибкостью
<i>Последствия для персонала Организации Объединенных Наций</i>		
Режимы работы, вводимые добровольно по инициативе сотрудников Организации Объединенных Наций, которые не требуют изменения их договорного статуса или условий службы ^a	Режимы работы, вводимые по инициативе сотрудников Организации Объединенных Наций, которые могут на определенном этапе служебной карьеры потребовать изменения их договорного статуса на временной или полупостоянной основе	Изменение трудовых договоров или условий службы может требоваться или не требоваться, в зависимости от характера рабочего процесса

Источник: подготовлено ОИГ (2023 год).

^a За исключением удаленной работы вне места службы, при которой в некоторых случаях может быть необходима корректировка пособий и льгот.

25. **Устоявшегося определения гибких условий труда не существует.** Невзирая на определение, приведенное в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, в системе Организации Объединенных Наций так и не существует устоявшегося определения гибких условий труда. Инспектор считает необходимым согласовать общесистемное определение гибких условий труда, охватывающее все их виды. **Комитету высокого уровня по вопросам управления КСР следует через Сеть по вопросам людских ресурсов рассмотреть возможность возврата к первоначальному определению гибкого режима работы, которое было предложено в рамках рабочего направления 2 Целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций в декабре 2020 года²⁴, а также вновь рассмотреть и при первой же возможности согласовать единое определение гибких условий труда, отличающееся от определения гибкого режима работы.**

26. **Различные варианты гибкого режима работы в политике организаций.** Хотя выработать общие определения до сих пор не удастся, в организациях системы Организации Объединенных Наций не прекращаются попытки определить конкретные форматы трудовой деятельности, которые можно считать гибким режимом работы. В принятых директивах предусмотрены различные варианты такого режима. За исключением их основного набора (скользящий график/сдвинутый рабочий день, сжатый график работы и дистанционная/удаленная работа), другие варианты признаются и классифицируются в качестве гибких режимов работы лишь

²⁴ СЕВ, Task Force on the Future of United Nations Workforce, Draft United Nations system model policy on flexible working arrangements (December 2020), para 1.

некоторыми организациями. Например, 17 организаций²⁵ не считают предоставление свободного времени для учебы гибким режимом работы, и этот подход нашел отражение также в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. Международная морская организация (ИМО) рассматривает отпуск для учебы вне организации как самостоятельный вид отпуска, а Всемирная туристская организация (ЮНВТО) предоставляет сотрудникам отпуска для профессионального совершенствования, оформляемые как внеочередной отпуск с полным сохранением содержания.

27. Разъяснение того, что собой представляет гибкий режим работы и что им не является. Значения терминов, связанных с гибким режимом работы, не всегда понимаются и верно интерпретируются сотрудниками организаций²⁶. В обзоре 2012 года, посвященном гибкому режиму работы, отмечалось, что для обозначения одного и того же гибкого режима используется множество разных терминов и что, судя по ответам сотрудников на вопросы, предполагавшие изложение информации в произвольной форме, большинство из них не знают, какие термины служат для описания различных гибких режимов работы²⁷. Еще один способ разъяснить смысл гибкого режима работы заключается в указании различий между таким режимом и тем, что им не является. Директивные документы зачастую содержат положения, поясняющие, чем гибкий режим работы отличается от альтернативного²⁸, от посменной работы²⁹, отпусков, отгулов, неполного рабочего дня и т. д.

28. Нечеткое разграничение между гибким режимом работы и гибкими условиями труда порождает двусмысленность, которая влияет на содержание политики. Лишь немногие директивы содержат универсальные определения гибкого режима работы. Обзор политики в области гибкого режима работы показал, что участвующие организации разработали и внедрили у себя либо общие правила, охватывающие смесь различных вариантов гибкого режима работы, либо ряд специальных директив, каждая из которых касается одного из этих вариантов. Иногда в одной и той же организации сосуществуют и реализуются как общие, так и специальные директивы. До пандемии COVID-19 в большинстве директивных документов отсутствовали прямые универсальные определения гибкого режима работы, описание которого, как правило, давалось через изложение стратегических целей и/или общих положений и руководящих принципов. Только в 3 директивах, принятых до пандемии, приводились такие определения³⁰, а из 15 директив по вопросу

²⁵ Этими 17 организациями являются Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР), Всемирная метеорологическая организация (ВМО), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), Всемирный почтовый союз (ВПС), Всемирная продовольственная программа (ВПП), Всемирная туристская организация (ЮНВТО), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), МАГАТЭ, Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Международная организация труда (МОТ), Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС), Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), ПРООН, Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ ООН), Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) и Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА).

²⁶ Например, гибкий режим работы часто путают с альтернативным режимом работы. См. СЕВ, Review of the 2024 proposed budgets of the ICSC, JIU, СЕВ Secretariat, IPSAS Task Force, и United Nations Security Management System: conclusions of the Finance and Budget Network (СЕВ/2023/HLCM/FB/1), March 2023, para. 40.

²⁷ JIU/NOTE/2012/4, paras. 86 and 87.

²⁸ См., например, Federation of International Civil Servants' Associations, Compendium of policies on alternative working arrangements (FICSA/C/72/HRM/2/Rev.1), February 2019; а также International Fund for Agricultural Development, Human resources implementing procedures, chap. 4 (Working hours, leave and alternative work arrangements).

²⁹ Гибкий режим работы следует отличать от альтернативного режима работы, который может быть предписан организацией в связи с необходимостью ее бесперебойного функционирования в соответствии с действующими директивами.

³⁰ А именно в директивах МТЦ, УВКБ ООН и Секретариата ООН.

о гибком режиме работы, пересмотренных или изданных впервые за последнее время, лишь 7 содержат прямые универсальные определения такого режима³¹. Инспектор полагает, что отсутствие единого и точного (или конкретного) универсального определения гибкого режима работы может быть причиной расхождений в перечнях таких режимов, приводимых в директивных документах организаций — участниц ОИГ на эту тему (см. приложение II). Повсеместное отсутствие в директивных документах универсального и/или конкретного определения того, что представляет собой гибкий режим работы, может свидетельствовать о том, что многие организации не решаются занять четкую позицию по отношению к гибкому режиму работы и гибкой рабочей среде в целом, особенно в нынешних условиях быстрых перемен и острой конкуренции.

29. Выполнение нижеследующей рекомендации должно повысить эффективность политики организаций системы Организации Объединенных Наций в области гибкого режима работы.

Рекомендация 1

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует при первой же возможности или в рамках существующих внутренних процессов пересмотра политики обеспечить включение универсального определения гибкого режима работы в директивные положения своих организаций, с тем чтобы четко указать сферу применения соответствующей политики и отделить этот режим от других форм гибкой организации труда.

Во многих директивах предусматриваются формы работы, не являющиеся гибкими режимами

30. **Сокращенный график, увязанный с условиями найма, не является гибким режимом работы.** Хотя некоторые формы трудовой деятельности обеспечивают гибкость, способствующую гармоничному сочетанию работы с личной жизнью, они не могут считаться гибким режимом работы, который для целей настоящего обзора подразумевает полную занятость и полный набор льгот. По мнению Инспектора, гибкость в плане количества рабочих часов, обусловленная конкретными положениями договора найма, не является гибким режимом работы. Так, любые вариации, касающиеся продолжительности рабочего времени (например, неполный рабочий день, деление должностей, поэтапный выход на пенсию), по сути, представляют собой формы неполной занятости, предполагающие иной пакет вознаграждений и льгот, включая медицинское страхование и отпускные права. Гибкий режим работы не направлен на сокращение или увеличение количества рабочих часов; он просто позволяет варьировать график работы и/или место ее выполнения, с тем чтобы работа выполнялась в то время и/или в том месте, которые удобны сотруднику и организации, без ущерба для нормальных рабочих процессов. Это подчеркивается и в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, где говорится, что «гибкие условия труда... не равнозначны неполной занятости, означающей общее сокращение количества рабочих часов или процентной доли рабочего времени, за которое начисляется вознаграждение (включая зарплату, льготы и пособия), в отличие от полной занятости³². На сегодняшний день в директивных документах 14 организаций предусмотрены сокращенные графики работы, обеспечивающие гибкое использование времени, но при этом не являющиеся гибким режимом работы (см. таблицу 3). **Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, настоятельно рекомендуется при очередном плановом пересмотре внутренней политики исключить из директивных документов своих организаций положения о графике**

³¹ Имеются в виду ВОЗ, ВОИС, ВПС, МОТ, ЮНВТО, ЮНИДО и ЮНФПА.

³² СЕВ/2021/HLCM/10/Add.1, para. 5.

работы, сокращенном по условиям найма. Административным руководителям также настоятельно рекомендуется проследить за тем, чтобы те формы частичной занятости, которые обеспечивают возможность гибкого использования времени, но не являются гибкими режимами работы, отражались в соответствующих внутренних нормативных документах и/или директивах, но не в руководствах по гибкому режиму работы.

Таблица 3

Условия найма, не являющиеся гибким режимом работы

Организация	Варианты сокращенного рабочего графика
ВМО	Неполный рабочий день
ВОЗ	Неполный рабочий день
ВОИС	Неполный рабочий день
ВПП	Неполная занятость, деление должностей
ИМО	Неполный рабочий день
МАГАТЭ	Неполный рабочий день
ПРООН	Неполный рабочий день
Структура «ООН-женщины»	Неполный рабочий день
УВКБ	Неполная занятость, деление должностей, поэтапный выход на пенсию
УНП	Неполный рабочий день (50 и 80 процентов)
ФАО	Неполная занятость, деление должностей, поэтапный выход на пенсию
МТЦ ^а	Неполный рабочий день
ЮНИСЕФ	Временная неполная занятость, деление должностей, внеочередные отгулы в чрезвычайных ситуациях
ЮНОПС	Неполный рабочий день, деление должностей

Источник: подготовлено ОИГ (2023 год).

^а Согласно информации, предоставленной МТЦ, в этой организации неполная занятость не считается гибким режимом работы. Ее директива «Баланс между работой и личной жизнью» имеет более широкий охват, и неполный рабочий день рассматривается в ней как один из возможных способов улучшения баланса между работой и личной жизнью.

Неадекватная терминология препятствует слаженности действий в масштабах системы

31. Для обозначения одних и тех же вариантов гибкого режима работы используются разные термины. Скользящий график, сдвинутый рабочий день, гибкий график работы, гибкий учет рабочего времени, переменная продолжительность рабочего дня — всеми этими терминами участвующие организации обозначают по сути идентичные схемы, связанные с учетом времени, на что было указано еще в обзоре ОИГ 2012 года³³. Аналогичным образом, множество разных терминов (таких, как гибкие условия труда, гибкая дистанционное присутствие, удаленная работа, работа в удаленном режиме, работа в формальном удаленном режиме, удаленная работа с предоставлением ежегодного отпуска, работа вне служебных помещений, работа на дому, неформальная работа на дому) используются для описания порой одинаковых, а порой разных сценариев или схем, касающихся мест работы персонала за пределами служебных помещений или места службы. Хотя эти термины используются часто и иногда взаимозаменяемо, опрошенные должностные лица не привели четких обоснований того, почему их организации отдают в своих директивных документах предпочтение одному, а не другому термину. Особенно наглядно эту ситуацию иллюстрирует путаница с пониманием точного смысла терминов «дистанционное присутствие» и «удаленная работа». Анализ внешней литературы и директивных документов Организации Объединенных Наций выявил

³³ JIU/NOTE/2012/4, executive summary and para. 86.

существование различных определений, которые, как правило, связывают термин «дистанционное присутствие» с формой работы, при которой ИКТ используются для доставки работы сотрудникам, в то время как под удаленной работой понимается, в частности, рабочий режим, при котором сотрудники работают вне главного здания (в других служебных помещениях или дома в пределах своего официального места службы) определенное количество дней в неделю, выполняя порученную им работу в оплачиваемое рабочее время. Общим знаменателем для терминов «дистанционное присутствие» и «удаленная работа» является переход от «личного руководства к заочному управлению, от общения лицом к лицу к общению посредством телекоммуникаций, от работы в служебном помещении к работе в другом месте или местах, а в случае с группами — от сотрудничества бок о бок к работе в виртуальной команде»³⁴. Многие организации, где эти термины используются как взаимозаменяемые (за исключением Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ)³⁵, которое различает понятия «дистанционное присутствие» и «удаленная работа»), в своих директивах, изданных до пандемии, отдавали предпочтение термину «удаленная работа», понимая его просто как работу вне служебных помещений, причем сам этот механизм зачастую рассматривается сквозь призму обеспечения бесперебойного функционирования, а в широком контексте баланса между работой и личной жизнью — как главный инструмент для учета положения сотрудников, столкнувшихся с вескими или чрезвычайными личными обстоятельствами. Взаимозаменяемость этих двух терминов в системе Организации Объединенных Наций была отмечена в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда; однако для целей упомянутого документа Комитет высокого уровня по вопросам управления КСР предпочел использовать термин «удаленная работа»³⁶. Судя по всему, термин «удаленная работа» с присущими ему смысловыми оттенками лучше согласуется с концепцией «новых методов работы», что, возможно, и послужило основанием для выбора этого термина. По тем же причинам и с учетом Типовой политики термин «удаленная работа» используется и в настоящем докладе. За пределами системы Организации Объединенных Наций «новые методы работы» все чаще понимаются и определяются как «способ организации рабочего процесса, характеризующийся гибкостью во времени и в пространстве, часто в сочетании с широким использованием ИКТ и управлением, ориентированным на результаты»³⁷.

32. Отсутствие унифицированных терминов и определений. Неадекватная терминология и «подразумеваемая двусмысленность» определений могут вызывать расхождения в политике, не обязательно обусловленные различиями в моделях функционирования или размерах организаций. Отсутствие стандартизированных терминов и определений также приводит к «функциональной неграмотности» участвующих организаций, их персонала и государств-членов в вопросах получения информации о подходах и стратегических решениях, связанных с гибким режимом работы, а также их анализа. Как следствие, затруднена возможность оценки использования гибкого режима работы и последствий его введения, сопоставления статистических данных в масштабах системы и/или содействия общесистемной унификации. Анализ терминов и определений, используемых в различных изданиях директивных документов о гибком режиме работы, показал, что за период с 2012 года взаимное обогащение идеями и опытом, а также проводившиеся учебные мероприятия привели к некоторым эпизодическим успехам в согласовании соответствующей терминологии, но ее единообразия в системе Организации Объединенных Наций до сих пор не достигнуто. Инспектор считает, что необходимо выработать общий подход к типологии и определениям гибких режимов работы и что организациям следует совместными усилиями обеспечить согласование и использование унифицированного набора общих терминов и определений, как это предусмотрено в Типовой политике

³⁴ Nancy B. Kurland and Diane E. Bailey, “Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime”, *Organizational Dynamics*, vol. 28, No. 2 (1999).

³⁵ См. UNHCR Policy on flexible working arrangements, July 2010.

³⁶ CEB/2021/HLCM/10/Add.1, p. 6, footnote 3.

³⁷ Hylco H. Nijp and others, “Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes”, *Chronobiology International*, vol. 33, No. 6 (May 2016).

системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. **Комитету высокого уровня по вопросам управления КСР следует через Сеть по вопросам людских ресурсов при первой же возможности рассмотреть и согласовать использование единого/стандартизированного термина и определения для каждого из гибких режимов работы, а также поощрять их отражение и использование в директивных документах участвующих организаций.**

В. Растущая потребность в гибком режиме работы в системе Организации Объединенных Наций

33. **Растущая потребность в гибкой рабочей среде.** Гибкий режим работы — популярная идея, преимущества которой пропагандируются как в частном, так и в государственном секторах, включая такие многосторонние организации, как Европейский союз³⁸, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)³⁹ и Организация Объединенных Наций. Так, с конца 1990-х годов Европейский союз в своих отчетах о занятости особо отмечает, что гибкость должна отвечать нуждам как работников, так и работодателей⁴⁰. В системе Организации Объединенных Наций все шире ощущается потребность в гибкой рабочей среде как средстве решения проблемы баланса между работой и личной жизнью работников и удовлетворения требований работодателей по повышению производительности труда. Гибкий режим работы изначально воспринимался в контексте баланса между работой и личной жизнью и рассматривался в системе Организации Объединенных Наций как одно из решений, призванных улучшить этот баланс. В 1970-е годы ряд организаций системы Организации Объединенных Наций (в частности, Всемирная метеорологическая организация (ВМО), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), МАГАТЭ, Международная организация труда (МОТ), Международный союз электросвязи (МСЭ) и УВКБ) уже начали включать положения о гибкости, по крайней мере в отношении рабочего времени (например, скользящий график работы и сдвинутый рабочий день), в качестве меры улучшения баланса между работой и личной жизнью сотрудников в свои соответствующие директивные документы. Растущее осознание потребности сотрудников в более гармоничном сочетании работы с личной жизнью побудило большинство организаций системы Организации Объединенных Наций к внедрению гибких режимов работы, включая общие правила, расширяющие гибкость в отношении графика работы и места ее выполнения.

34. **Представления о преимуществах гибкого режима работы и связанных с ним проблемах в системе Организации Объединенных Наций.** Кабинетный анализ документов Организации Объединенных Наций, включая обзоры, директивы и руководства, касающиеся гибкого режима работы, а также беседы с сотрудниками Организации Объединенных Наций позволили составить картину как преимуществ, так и проблем, усматриваемых в связи с гибким режимом работы, и в частности с удаленной работой.

35. **Основные преимущества.** Организации системы Организации Объединенных Наций придерживаются одних и тех же базовых представлений о желательных особенностях (ожидаемых преимуществах) гибкого режима работы, и в частности удаленной работы (см. таблицу 4).

³⁸ Janneke Plantenga and Chantal Remery, *Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality: A Comparative Review of 30 European Countries* (Brussels, European Commission, 2010).

³⁹ Tor Eriksson, “Flexicurity and the economic crisis 2008-2009: evidence from Denmark”, OECD Social, Employment and Migration Working Paper No. 139 (Paris, OECD, 2011).

⁴⁰ Commission of the European Community, Joint employment report 1998 (Brussels, 1998).

Таблица 4

Основные преимущества гибкого режима работы (и в частности, удаленной работы) для организаций и персонала системы Организации Объединенных Наций

Организации системы Организации Объединенных Наций	Персонал Организации Объединенных Наций
а) Повышение мотивации, ответственности и производительности персонала; б) укрепление управления, нацеленного на результат, за счет уделения первостепенного внимания эффективности работы, а не физическому присутствию; в) снижение риска невыхода на работу; г) повышение гендерного равенства среди персонала; д) улучшение возможностей привлечения и удержания способных работников и разнообразного по составу персонала, включая инвалидов; е) лучшее обеспечение бесперебойного функционирования и устойчивости организации; ж) снижение текущих расходов; з) уменьшение воздействия на окружающую среду и углеродного следа.	а) Улучшение баланса между служебными и личными обязанностями; б) улучшение психологического и физического самочувствия; в) повышение самостоятельности в работе; г) повышение удовлетворенности и заинтересованности работой; д) лучшее освоение технологий; е) профессиональное совершенствование благодаря плановым перерывам для обучения с отрывом от работы; ж) улучшение рабочих показателей и производительности труда; з) сокращение транспортных расходов и экономия времени, затрачиваемого на поездки.

Источник: подготовлено ОИГ на основе документов различных организаций системы Организации Объединенных Наций, касающихся гибкого режима работы, а также ответов на вопросник ОИГ.

36. **Предполагаемые выгоды не подвергаются количественной оценке.** Ответы на вопросник ОИГ и беседы с сотрудниками 29 организаций системы Организации Объединенных Наций⁴¹ показали, что большинство должностных лиц признают преимущества гибкого режима работы как для организаций, так и для их персонала. По мнению опрошенных должностных лиц, предоставление возможности гибкости и помощь персоналу в совмещении работы с личной жизнью доказали свою полезность для организаций и сотрудников. При этом, однако, отсутствуют признаки того, что эти предположения основаны на измерениях каких-либо параметров или что существуют специальные методы, позволяющие оценить фактическую роль гибкого режима работы в получении предполагаемого положительного эффекта. По словам одного из сотрудников службы кадров, та не располагает инструментами для выявления четкой связи между гибким режимом работы и соответствующими положительными результатами, а статистических данных такого рода не имеется; вместе с тем отзывы руководителей, сотрудников и членов советов персонала, полученные на рабочем уровне и в ходе различных встреч (в том числе общих собраний), судя по всему, подтверждают преимущества гибкого режима работы. По словам другого должностного лица, гибкий режим работы почти не используется, и в опросах сотрудников эта тема не фигурирует, что не позволяет установить достоверных корреляций. Хотя, по утверждению одной из организаций (Всемирной продовольственной программы (ВПП)), некоторые предположения о положительных результатах, и в частности повышении производительности, подтвердились (в отделе технологий ВПП), другие организации отметили, что данные о положительных результатах еще предстоит собрать и изучить.

37. **Основные проблемы.** Кабинетный анализ литературы из внешних источников по тематике управления людскими ресурсами и по экономическим вопросам показал, что между работодателями и работниками нет единомыслия относительно результатов

⁴¹ Двадцать восемь организаций — участник ОИГ и не участвующий в ней Международный фонд сельскохозяйственного развития.

перехода к гибкой рабочей среде и что гибкий режим работы имеет свои отрицательные стороны и негативные побочные последствия. На фоне стремительного распространения удаленной работы в цифровую эпоху был проведен ряд исследований, посвященных «подводным камням» гибкого режима работы и их последствиям для организаций, руководителей и сотрудников⁴². Опрошенные должностные лица, особенно в небольших организациях и/или организациях, работающих преимущественно на местах, также подчеркивали проблемы, связанные с гибким режимом работы, и прежде всего с удаленной работой, на которую поневоле пришлось переключиться во время пандемии COVID-19. Некоторые из них выдвигали аргументы против расширения гибкости рабочих процессов в своих организациях. Основные проблемы, усматриваемые в связи с гибким режимом работы (и в частности, с удаленной работой), перечислены в таблице 5.

Таблица 5

Основные проблемы, связанные с гибким режимом работы (и в частности, с удаленной работой) для организаций и персонала системы Организации Объединенных Наций

<i>Организации системы Организации Объединенных Наций</i>	<i>Персонал Организации Объединенных Наций</i>
<ul style="list-style-type: none"> a) Не все функции можно выполнять вне служебных помещений; b) ограниченная гибкость в полевых условиях, обусловленная ожиданиями физического присутствия со стороны властей принимающей страны, получателей содействия и внешних партнеров, а также реалиями и потребностями конкретного места службы; c) разделение между различными форматами работы, в частности штаб-квартирой/периферией и удаленной работой/присутствием на месте; d) проблемы связи и подключения; эрозия слаженности организаций; негативное влияние на групповую работу; e) недоиспользование имеющейся материальной базы, предназначенной обеспечивать работу в служебных помещениях; f) сокращение возможностей контроля за поведением сотрудников; g) увеличение расходов на технические средства и потенциальные проблемы кибербезопасности. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Размывание границ между профессиональной и личной жизнью; b) повышенная интенсивность работы; c) стресс, выгорание, ухудшение психического здоровья, заболевания опорно-двигательной системы и другие риски для здоровья, связанные с длительной удаленной работой; d) ущерб семейным связям из-за размытых границ и увеличения времени, отнимаемого у сотрудников; e) разобщенность с коллегами, социальная изоляция; f) «эффект близости»^a в «комбинированном» рабочем пространстве; g) замедление карьерного роста и ослабление гарантий занятости для сотрудников, работающих в гибком режиме, и в частности удаленно; h) ощущение несправедливости у сотрудников, для которых возможность перехода на гибкий режим работы, и в частности на удаленную работу, ограничена или отсутствует; i) опасения по поводу конфиденциальности, безопасности данных и киберпреступности.

Источник: подготовлено ОИГ (2023 год).

^a «Эффект близости» (*англ.* proximity bias) означает тенденцию руководства проявлять благосклонность или предоставлять преференции сотрудникам, которые физически присутствуют рядом с ним. Руководители, подверженные «эффекту близости», могут считать сотрудников, работающих удаленно, меньше увлеченными работой, чем их коллеги, работающие в бюро. См. www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know.

⁴² См. Lebene Richmond Soga and others, “Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature”, *Journal of Business Research*, vol. 142 (March 2022).

38. **Оценка практического значения предполагаемых преимуществ гибкого режима работы и побочных последствий длительной работы в удаленном режиме.** Взаимосвязь между гибкостью рабочей среды, благополучием сотрудников и производительностью труда еще не полностью проанализирована и доказана в контексте Организации Объединенных Наций. В долгосрочной перспективе организациям необходимо будет оценить практическое значение предполагаемых преимуществ гибкого режима работы, а также побочных последствий удаленной работы и основанных на ней моделей как для организаций, так и для персонала (см. таблицу 5, столбец 1 с)). Это особенно важно в условиях нехватки бюджетных и людских ресурсов. Как положительные, так и отрицательные последствия необходимо оценить количественно, чтобы обеспечить эффективность и результативность гибкого режима и новых методов работы, а также для целей отчетности перед государствами-членами и другими заинтересованными сторонами. При этом организациям системы Организации Объединенных Наций следует по мере необходимости сотрудничать и консультироваться друг с другом.

39. Выполнение нижеприведенной рекомендации должно увеличить эффективность и повысить результативность гибкого режима работы.

Рекомендация 2

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует к концу 2026 года разработать методы оценки практического значения предполагаемых преимуществ и побочных последствий гибкого режима работы, включая последствия длительной удаленной работы, чтобы такой режим отвечал наилучшим интересам персонала и организации.

40. **Периодическая оценка преимуществ гибкого режима работы.** Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует использовать разработанную методiku для периодической оценки того, материализуются ли основные предполагаемые преимущества гибкого режима работы и если да, то в какой степени.

С. Гибкий режим работы до пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19)

41. До пандемии COVID-19 гибкий режим работы не получил широкого распространения. Десять лет назад в первом обзоре ОИГ, посвященном гибкому режиму работы в организациях системы Организации Объединенных Наций, отмечалось, что гибкий режим работы в целом мало используется в организациях и что его применение не укоренилось в организационной культуре. Поскольку управление работой в гибком режиме обычно осуществлялось децентрализованно, а данные об относительных масштабах использования такого режима не собирались и/или не хранились в централизованном порядке, информация о том, насколько легко вопросы перехода на гибкий режим работы в различных организациях системы Организации Объединенных Наций решались до, во время и сразу после пандемии, как правило, отсутствует. Таким образом, статистические данные, представленные в таблице 6, следует рассматривать с учетом трудностей получения сведений и статистики относительно использования гибких режимов работы⁴³. Согласно информации, которой поделились менее трети участвующих организаций (а именно ВОЗ, Всемирный почтовый союз (ВПС), ИМО, МАГАТЭ, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) и ЮНЕП)⁴⁴, скользящий график работы, сдвинутый рабочий день и сжатый график работы⁴⁵ представляют

⁴³ См. главу V, раздел B настоящего доклада.

⁴⁴ Ответы на приложение 5 к вопроснику ОИГ.

⁴⁵ Вариант со сжатым графиком работы не практикуется в ВОЗ.

собой три варианта гибкого режима работы в месте службы, которые утверждались легко или очень легко, тогда как удаленная работа вне места службы до пандемии разрешалась лишь в отдельных случаях или практически не разрешалась. В ходе настоящего обзора также было установлено, что в период с 2012 по 2020 год гибкий режим работы в системе Организации Объединенных Наций использовался в разной степени (см. таблицу 6).

Таблица 6

Использование гибкого режима работы до пандемии COVID-19

(в процентах от общего числа сотрудников)

0	1–25	26–50	51–75	76–99	100
	ФАО (скользящий график, удаленная работа в месте службы)				
МАГАТЭ (76–99 % — скользящий график, 1–25 % — удаленная работа в месте службы)					
ИМО					
МТЦ (31 % — удаленная работа в месте службы, 8 % — удаленная работа вне места службы)					
МСЭ					
ЮНЕП (скользящий график)					
УВКБ (скользящий график, удаленная работа в месте службы)					
ЮНИСЕФ (45 % — удаленная работа в месте службы, 8,6 % — удаленная работа вне места службы)					
Секретариат Организации Объединенных Наций^a (54,55 % — удаленная работа, 9,5 % — сдвинутый рабочий день)					
			ВПС (скользящий график)		
ВОИС (57 % — сжатый график работы, 46,5 % — сдвинутый рабочий день)					

Источник: подготовлено ОИГ на основе информации, предоставленной 10 организациями в приложении 4 к вопросу ОИГ.

^a Основано на данных из United Nations, “Flexible working arrangements utilization report” (2017).

42. **Данные, опубликованные некоторыми организациями, подтверждают предоставленную ими ОИГ информацию о распространенности гибкого режима работы.** Хотя данные об использовании гибкого режима работы не собирались на регулярной основе и/или, как правило, не публиковались, информация, содержащаяся в некоторых опросах персонала, подтвердила выводы ОИГ⁴⁶. Согласно одному из специальных статистических отчетов Секретариата Организации Объединенных Наций⁴⁷, число сотрудников, работающих в гибком режиме (чаще всего удаленно)

⁴⁶ См., например, ИТС, “Work/Life balance survey report” (2017).

⁴⁷ United Nations, “Flexible working arrangements utilization report” (2017), URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/2017%20FWA%20utilisation%20report%20-%20Final_0.pdf.

за период с 2012 года по 2017 год увеличилось. Никаких других статистических данных, подтверждающих эту тенденцию, до 2012 года и после 2017 года опубликовано не было. В целом из-за отсутствия сопоставимых данных ОИГ не смогла зафиксировать каких-либо тенденций к расширению использования гибкого режима работы в участвующих организациях в период с 2012 года по 2020 год.

43. **Из-за ограниченного охвата руководящих положений и директив, принятых до пандемии, практическое внедрение гибкого режима работы в организациях системы Организации Объединенных Наций было малоэффективным.** До пандемии COVID-19 лишь немногие организации прямо включали гибкий режим работы в свои стратегии управления людскими ресурсами⁴⁸ или создавали условия для его внедрения и контроля путем принятия специальных решений и резолюций директивными или руководящими органами⁴⁹. Как правило, директивы о гибком режиме работы непосредственно не распространялась на внештатный персонал, составляющий около 45 процентов от общего числа сотрудников организаций системы Организации Объединенных Наций⁵⁰. За некоторыми исключениями, директивные документы, принятые до пандемии, были направлены на обеспечение потребностей штатных сотрудников, и прежде всего женщин, и сформулированы соответственно. Аналогичным образом фактор «личных обстоятельств» был определяющим в директивах, ставивших во главу угла наличие оснований для запроса. Тот факт, что работа в гибком режиме «не является правом» сотрудников, дополнительно подчеркивал добровольный характер этого режима.

44. **Политика была слабо увязана со стратегиями управления людскими ресурсами, а ее периодический пересмотр не считался приоритетным.** До начала пандемии во всех участвующих организациях были приняты директивные указания, касающиеся гибкого режима работы, в форме правил, регулирующих отдельные виды такого режима, универсальных директив по гибкому режиму работы либо сочетаний того и другого (см. приложение I). Лишь в четырех организациях отсутствовали универсальные директивы о гибком режиме работы (БАПОР, ВМО, ВОЗ и Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)). До пандемии директивные документы обновлялись нерегулярно, и только две директивы (Детского фонда Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и Управления Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС)) содержали конкретные положения, в которых прямо говорилось о периодичности их пересмотра/обновления. Судя по ответам на вопросник ОИГ, только пять организаций рассматривают свои директивы как адекватные и не требующие обновления (ВМО, МАГАТЭ, Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС), Хабитат ООН и Секретариат Организации Объединенных Наций). Все организации указали, что существующие директивы о гибком режиме работы и их повторные издания стали результатом совместных усилий основных заинтересованных сторон, среди которых, впрочем, было не так много представителей периферийных мест службы. В качестве источников и образцов, на которые они ориентировались при разработке своей политики, большинство организаций упомянули в основном внутренние документы и общесистемные инициативы, касающиеся баланса между работой и личной жизнью и гендерного паритета. В целом гибкий режим работы не являлся частью стратегий управления людскими ресурсами, чем и обусловлено отсутствие упоминаний о гибкой рабочей среде и о превращении гибкого режима работы в инструмент стратегического управления.

45. **Дефицит знаний.** Коль скоро гибкий режим работы не утвердился в качестве инструмента стратегического управления, не было и стимулов систематически и всесторонне отслеживать его использование, фиксировать его преимущества и оценивать его эффективность. Опросы, специально посвященные гибкому режиму работы, проводились лишь в очень немногих организациях (МТЦ начал ежегодно

⁴⁸ FAO 2020-2021, ITU 2020-2023, UNESCO 2017-2022 и UNIDO 2020-2022.

⁴⁹ См., например, резолюцию 67/255 Генеральной Ассамблеи, пп. 30 и 31.

⁵⁰ См. JIU/REP/2014/8, резюме. В настоящее время ОИГ обновляет этот обзор.

проводить такие опросы в 2015 году). Из 17 организаций, сообщивших, что они собирают данные об использовании гибкого режима работы (хотя не всегда с разбивкой по полу и другим соответствующим параметрам и не обо всех видах гибкого режима работы), только шесть указали, что собираемые данные обобщаются в специальных докладах для старших должностных лиц и высшего руководства (ВПП, МАГАТЭ, Международный торговый центр (МТЦ), УВКБ, ЮНЕП и ЮНИСЕФ). Аналогичным образом до пандемии службами надзора не было проведено ни одной проверки по теме гибкого режима работы, и менее одной трети участвующих организаций сообщили, что они отчитываются о работе в гибком режиме перед своими директивными и руководящими органами (Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС), ВПП, МАГАТЭ, ФАО, Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), ЮНВТО и ЮНОПС). Политику в области гибкого режима работы не всегда удавалось адекватно доносить до внутренней и внешней целевой аудитории в целях повышения осведомленности и обеспечения прозрачности, и лишь несколько организаций разместили принятые ими директивные документы на своих официальных веб-сайтах (ПРООН, Секретариат Организации Объединенных Наций, УНП, ЮНЕСКО и ЮНФПА).

46. **Дефицит доверия, поддержки руководства и мер по внедрению.** Недостаток доверия и подотчетности может стать серьезной управленческой проблемой с далеко идущими последствиями. Недостаточный уровень доверия и подотчетности были признаны существенными препятствиями на пути повсеместного внедрения гибкого режима работы в организациях и расширения его использования, особенно до начала пандемии. В одном из проведенных до пандемии опросов персонала сопротивление руководителей было названо главным фактором, тормозящим внедрение и более широкое использование гибкого режима работы⁵¹. Это мнение разделяли и сотрудники, участвовавшие в других опросах (например, глобальных опросах персонала и мониторинговых обследованиях), на что участвующие организации ссылались в своих ответах на вопросник ОИГ. В этой связи можно также отметить, что произвольные отказы и ограничительное толкование гибкого режима работы часто воспринимаются сотрудниками и представителями персонала Организации Объединенных Наций⁵² как элемент консервативной управленческой культуры, которая подрывает доверие в коллективе и усилия по достижению более гармоничного баланса между работой и личной жизнью. В таких условиях у сотрудников, желающих перейти на гибкий режим работы, возникает страх поплатиться за это продвижением по службе и усиливается ощущение, что подобная просьба повредит их репутации, — что, в свою очередь, тормозит внедрение гибкого режима работы. В ходе обзора также было установлено, что организации не практикуют назначение специальных координаторов по гибкому режиму работы, которые содействовали бы повсеместному практическому внедрению этого режима и разъясняли бы его целесообразность. Хотя такие координаторы и действовали время от времени в некоторых структурах Организации Объединенных Наций, лишь одна организация (МТЦ) сообщила о наличии у нее в настоящее время специального координатора по вопросам гибкого режима работы. К числу других препятствий или проблем, мешающих всеобщему внедрению гибкого режима работы в организациях системы Организации Объединенных Наций, относятся культурные стереотипы, когда приоритет отдается физическому присутствию на рабочем месте и личному взаимодействию, а также отсутствие технической инфраструктуры для удаленной работы и опасения по поводу снижения взаимодействия и производительности.

⁵¹ См. ITC, “Work/Life balance survey report” (2017).

⁵² United Nations Staff Union, Vienna, *Annual Report 2022-2023*, sect. 2.4. URL: https://staffunion.unov.org/scv/uploads/documents/AnnualReports/2022_2023_Annual_Report.pdf.

III. Пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19): критический переломный момент

A. Гибкий режим работы во время и сразу после пандемии

47. **Переход на альтернативный режим работы был менее трудным для организаций, где удаленная работа практиковалась еще до пандемии.** Начало пандемии COVID-19 вынудило организации ввести альтернативный режим работы, при котором сотрудники были обязаны работать удаленно, если их физическое присутствие в служебных помещениях не было необходимым для выполнения жизненно важных функций. В отличие от гибкого режима, альтернативный режим работы — это не добровольное соглашение между руководителями и персоналом, а обязательное требование организации. Организации, чья политика в отношении гибкого режима работы уже предполагала удаленную работу, меньше пострадали от внезапного перехода на альтернативный режим, чем те, у которых не было такой политики, практики и опыта. Последним пришлось создавать у себя возможности для удаленной работы, вводить правила на этот счет и даже издавать специальные директивы об удаленной работе (как, например, в БАПОР и ВМО) и руководства по использованию и практической реализации удаленного режима работы для руководителей и персонала.

48. **Хотя руководящие принципы, принятые в связи с пандемией, оказались эффективными, использование удаленных методов в рамках альтернативного режима работы не всегда было простой задачей.** В условиях глобальной чрезвычайной эпидемиологической ситуации удаленная работа стала альтернативным режимом, призванным обеспечить продолжение деятельности организаций. Пандемия привела в действие аварийные планы бесперебойного функционирования и заставила все организации, включая те, где не были знакомы с удаленной работой, выпустить инструкции о том, как начать или продолжать работать удаленно. Учитывая различия между альтернативным и гибким режимами работы, некоторые участвующие организации издали специальные руководства по применению альтернативного режима при различных сценариях удаленной работы в пределах и за пределами места службы, а также по переходным мерам. В некоторых организациях при этом осознавался риск возникновения путаницы: так, Секретариат Организации Объединенных Наций включил в приложение к своей инструкции сводную таблицу, иллюстрирующую шаги, которые должны были предпринять сотрудники и руководители для перехода к дистанционной работе в рамках гибкого и альтернативного режимов, что, по мнению Инспектора, является позитивным примером⁵³. Настоящий обзор показал, что в целом организациям удалось разработать руководства, отвечавшие поставленным целям, которые хорошо помогали администрации и персоналу. Тем не менее Инспектор отметил, что в нескольких организациях сотрудники и руководители не всегда понимали, какие директивы и/или инструкции следует применять к просьбам о переходе на удаленную работу. Это было особенно заметно в организациях, где в связи с пандемией были изданы руководства по удаленной работе и поэтапному возвращению в служебные помещения, которые должны были оставаться в силе до введения новых или пересмотренных правил работы в гибком режиме, при том, что некоторые такие правила еще находятся в стадии пробного применения.

49. **Пандемия не везде одинаково отразилась на использовании гибкого режима работы.** Переход на альтернативный режим работы во время пандемии ограничил использование гибкого режима, кроме как в варианте удаленной работы, и по-разному повлиял на его применение в организациях системы Организации Объединенных Наций. Сотрудникам ВОИС, Секретариата Организации

⁵³ United Nations, Office of Human Resources, “Alternate working arrangements (AWA) and flexible working arrangements (FWA) in the context of COVID-19”, policy guidance – all duty stations, version 2 (October 2020). URL: www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/2020-10-12_covid-19_awa-fwa_guidance_v2.pdf.

Объединенных Наций, Структуры Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин («ООН-женщины»), УВКБ и ЮНЕП было разрешено использовать скользящий график/сдвинутый рабочий день при удаленной работе, тогда как МАГАТЭ приостановило их использование, а ЮНИДО разрешила его только сотрудникам, работающим в бюро. УВКБ сохранило скользящий график для своих сотрудников, работающих удаленно, а ВОИС ненадолго приостановила использование сжатого графика работы. Признавая возросшую нагрузку и необходимость работать сверхурочно, а также оказывать поддержку персоналу в местах службы, где возникают чрезвычайные ситуации, некоторые организации предложили всем своим сотрудникам перейти на сжатый график. Кроме того, большинство организаций стали более гибко подходить к дистанционной работе как в месте службы, так и за его пределами, предоставляя возможность работать удаленно сотрудникам, оказавшимся вне места службы по не зависящим от них причинам. В некоторых организациях это коснулось и требования обязательного присутствия на работе в определенные часы: его действие было сочтено возможным приостановить (например, в ВОИС, Секретариате Организации Объединенных Наций и Структуре «ООН-женщины»).

50. **Распространение гибкого, и в частности дистанционного, режима работы после пандемии.** Как отмечалось в предыдущей главе, до возникновения глобальной чрезвычайной ситуации в области здравоохранения гибким режимом работы пользовалась лишь небольшая часть сотрудников Организации Объединенных Наций. По сведениям, предоставленным участвующими организациями, дестигматизация гибкого режима работы, цифровые технологии, позволяющие работать удаленно, и культурный сдвиг в сторону гибких рабочих процессов значительно повысили в постпандемийный период интерес сотрудников Организации Объединенных Наций к работе в гибком режиме, а также готовность руководителей и коллективов к переходу на те или иные формы удаленной работы. В результате половина из 16 организаций, предоставивших данные о дистанционной работе в месте службы, стали чаще использовать этот вид гибкого режима работы (см. таблицу 7). Процент сотрудников, работающих дистанционно вне места службы, также увеличился во время и сразу после пандемии в двух третях из 11 организаций, поделившихся такой информацией. Интересно отметить, что в двух организациях использование дистанционного режима работы вне места службы сократилось, но это, как предположили некоторые из собеседников, может быть связано с погрешностями в методах сбора данных или с неполнотой данных, собранных внутри организаций. Кроме того, судя по информации, почерпнутой из бесед, и по ответам на вопросник ОИГ, степень использования других вариантов гибкого режима работы существенно не изменилась, а осталась в основном на уровне, существовавшем до пандемии.

Таблица 7

Удаленная работа в месте службы и за его пределами до и сразу после пандемии*(в процентах от общего числа сотрудников)*

Организация	Удаленная работа в месте службы			Удаленная работа вне места службы		
	Допандемийный период (до 2020 года)	Постпандемийный период (середина 2022 года)	Увеличение/ уменьшение ^a (кол-во)	Допандемийный период (до 2020 года)	Постпандемийный период (середина 2022 года)	Увеличение/ уменьшение ^a (кол-во)
БАПОР	–	15,0	–	–	1,5	–
ВОИС	–	96,9	–	–	6,0	–
ВПП	–	0,6	–	–	2,4	–
ИКАО	11,9	–	–	–	–	–
ИМО	30,9	45,8	46	8,3	2,5	–70
МАГАТЭ	21,1	28,9	37	–	–	–
ПРООН	–	–	–	–	11,0	–
Секретариат ООН ^b	54,55	–	–	–	–	–

Организация	Удаленная работа в месте службы			Удаленная работа вне места службы		
	Допандемийный период (до 2020 года)	Постпандемийный период (середина 2022 года)	Увеличение/уменьшение ^a (кол-во)	Допандемийный период (до 2020 года)	Постпандемийный период (середина 2022 года)	Увеличение/уменьшение ^a (кол-во)
УВКБ	0,3	5,5	1 733	0,8	2,1	162
УНП	2,2	23,1	950	0,4	3,0	650
ФАО	7,7	3,4	-56	-	-	-
ЮНЕП	4,1	22,2	441	0,7	17,5	2 400
ЮНЕСКО	2,5	37,0	1 380	-	-	-
ЮНИСЕФ	20,4	9,5	-53	8,8	5,4	-39
ЮНКТАД	11,5	93,6	714	0,0	19,8	-
ЮНОПС	-	16,6	-	-	8,4	-

Источник: подготовлено ОИГ на основе ответов на вопросы приложения 4 к вопроснику ОИГ.

Примечание: расчет в процентах: (конечная величина – начальная величина) ÷ начальная величина × 100.

^a Уменьшение обозначено знаком минус.

^b Цифра для Секретариата ООН заимствована из документа Организации Объединенных Наций “Flexible working arrangements utilization report” (2017), p. 4.

51. Получение всеобъемлющих и непротиворечивых данных об использовании гибкого режима работы вообще и методов удаленной работы в частности было связано с определенными трудностями. Данные о работе в гибком режиме до пандемии (т. е. до 2020 года), во время и сразу после нее (т. е. в середине 2022 года) представила половина участвующих организаций. Лишь шесть участвующих организаций представили полные наборы данных согласно вопроснику ОИГ, и только от трех из них были получены данные в разбивке по видам гибкого режима работы, категориям сотрудников, их стажу работы и полу. **По мере роста использования удаленной работы важно будет обеспечить систематический учет и отчетность по этому режиму. Это не только привлечет к нему внимание и улучшит контроль, но и будет способствовать формированию организационной культуры, способствующей поддержанию устойчивого баланса между присутствием на рабочем месте и удаленными/комбинированными форматами работы.**

В. Мнения сотрудников и руководителей о гибком режиме работы

Точка зрения и ожидания профсоюзов персонала

52. **Дополнительная гибкость и общесистемная слаженность в принципе приветствовались бы профсоюзами сотрудников и персоналом в целом.** Представители персонала, с которыми состоялись беседы, в целом придерживались того мнения, что в существующую политику в отношении гибкого режима работы необходимо внести некоторые дополнительные коррективы, с тем чтобы лучше обеспечить интересы сотрудников и организаций и учесть опыт удаленной работы в рамках применявшегося альтернативного режима. Дополнительной гибкости можно добиться, в частности, путем увеличения количества дней в неделю, отводимых для удаленной работы в месте службы (включая полный переход на удаленную работу на определенный ограниченный срок); разрешения удаленной работы вне места службы в течение стандартных периодов времени большей продолжительности, без особых дополнительных требований; предоставления возможности работать в гибком режиме всему персоналу; упорядочения процедур запроса и согласования гибкого режима работы, и в частности установления для руководителей подразделений четких сроков ответа на такие запросы; а также требования к руководителям давать ответ официально через соответствующие управленческие системы и приводить обоснования при отклонении запросов. Многие представители персонала также призывали к повышению общесистемной слаженности и дальнейшей рационализации

политики в области гибких режимов работы, и в частности их различных вариантов и условий их применения в организациях системы Организации Объединенных Наций, ввиду существующих значительных различий. Это должно включать в себя условия, детали и требования, касающиеся всех вариантов гибкого режима работы, а также разъяснения по поводу корректировки льгот и пособий в случаях удаленной работы вне места службы, в отношении которой в различных организациях существует разная практика.

53. Нерешенной задачей остается единообразное применение правил в масштабах организации. По мнению опрошенных представителей персонала, единообразное соблюдение в рамках конкретной организации одних и тех же правил — та область, где улучшения необходимы всем организациям. Нередки случаи, когда некоторые сотрудники воспринимают отказ в своих просьбах как «несправедливый» и «дискриминационный». Такое впечатление может возникать не только в рамках отдельно взятого подразделения, отдела или службы, но и при сравнении между разными подразделениями, департаментами и функциональными единицами — особенно, как сообщается, в периферийных отделениях, где, при всем понимании различий между местами службы и оперативной обстановкой, подход руководства к принятию решений зачастую расценивается как волонтаристский и не оправданный оперативными требованиями. Таким образом, следует усилить ответственность руководителей за прозрачное, справедливое и непредвзятое рассмотрение просьб о переходе на гибкий режим работы, включая представление письменного обоснования в случае отказа. Еще одна проблема связана с обеспечением конфиденциальности частной и личной информации, прежде всего когда просьбу о гибком режиме работы необходимо подкрепить вескими личными причинами или информацией о личных обстоятельствах. Было отмечено, что от сотрудников нельзя требовать раскрытия подробностей об их личных обстоятельствах никому кроме медицинских работников или специалистов по людским ресурсам, которые по роду своей деятельности обязаны соблюдать строгие правила конфиденциальности и неприкосновенности личных данных. Некоторые представители персонала также указывали на необходимость собирать соответствующие данные и информацию, в том числе о работе в гибком режиме, с разбивкой по признаку пола, по категориям сотрудников, местам службы и стажу работы и анализировать их, в частности, на предмет того, способствует ли использование гибкого режима работы достижению целей в области гендерного равенства, инклюзивности и многообразия, и если да, то каким образом. Представители персонала также должны иметь доступ к таким данным.

54. Взаимодействие с руководством. Гибкий режим работы — важная тема для профсоюзов и организаций, поскольку он касается всего персонала и является одним из ключевых факторов, способствующих балансу между работой и личной жизнью, благополучию персонала и гармоничному сочетанию личной жизни сотрудников с их профессиональной деятельностью. Точка зрения профсоюзов персонала в целом совпадает с мнениями, которые высказывали сами сотрудники в ходе опросов, касавшихся гибкого режима работы. Представители персонала активно участвуют в обсуждениях и других процессах, связанных с пересмотром и обновлением политики в области гибкого режима работы. Кроме того, в соответствии с их мандатами они постоянно высказывают свои соображения и делятся своим мнением по вопросам политики и ее реализации по различным существующим каналам, включая встречи коллектива с руководством, подготовку памятных записок и проведение общих собраний. Учитывая возросшее значение гибкого режима работы и его значительное влияние на персонал и организации, такой режим должен стать предметом постоянного внимания сотрудников и руководителей. **Старшему руководству и представителям персонала следует включать тему гибкого режима работы в повестку дня обсуждений с участием коллектива и руководителей, в том числе на соответствующих официальных форумах, таких как комитеты по взаимоотношениям между администрацией и персоналом, с тем чтобы рассматривать вопросы, поднимаемые представителями персонала и руководством.**

Мнения и ожидания руководителей среднего звена и первых аттестующих должностных лиц

55. **Желая выборочно ознакомиться с мнением руководителей, ОИГ провела среди них исследовательский опрос.** Руководители среднего звена, непосредственные руководители и первые аттестующие должностные лица лучше других могут оценить функции и трудовые показатели своих прямых подчиненных и других членов коллектива. Они наделены правом принимать решения о гибком режиме работы в рамках делегированных им полномочий и действующих правил. Учитывая важнейшую роль и ответственность руководителей в части организации работы в гибком режиме, ОИГ решила провести исследовательский опрос, чтобы ознакомиться с их мнением. Опрос был адресован руководителям среднего звена и первым аттестующим должностным лицам во всех 28 организациях, участвующих в ОИГ, в центре и на местах, а также в различных функциональных подразделениях и службах. Основная цель этого исследовательского опроса заключалась в выяснении мнений и взглядов респондентов относительно гибкого режима работы и связанных с ним управленческих вопросов и проблем, с которыми они столкнулись, в том числе во время пандемии COVID-19, а также уроков, извлеченных из пандемии, и дальнейших действий. Получение статистически репрезентативных результатов не было главной задачей. Опрос охватывал все варианты гибкого режима работы, с акцентом на дистанционной работе.

56. **В целом руководители среднего звена поддерживают и поощряют использование гибкого режима работы.** Ответы руководителей среднего звена, принявших участие в опросе ОИГ, показали, что эти руководители, как правило, поддерживают и поощряют использование гибкого режима работы. Подавляющее большинство их (83 процента респондентов) отметили, что опыт удаленной работы во время пандемии привел организации к смене парадигмы в пользу гибкой организации рабочего процесса, и в частности удаленной работы. Организационная культура была названа одним из решающих факторов успешного официального внедрения и применения гибкого режима работы. Было высказано несколько предложений по дальнейшему совершенствованию такого режима и использованию его преимуществ для организаций и сотрудников (см. таблицу 8).

Таблица 8

Элементы правил и практики работы в гибком режиме, требующие улучшения (по мнению руководителей)

Необходимые улучшения	Респонденты (в процентах)
Требуются дальнейшие уточнения в директивах организации, касающихся гибкого режима работы, а также во взаимосвязанных с ними директивах	69
Администрация и руководители должны быть осведомлены о своих правах и обязанностях	57
Необходимы стандартные процедуры единообразного применения правил во всей организации (организациях)	53
Руководители нуждаются в надлежащем обучении и инструкциях по тематике гибкого режима работы	53
Необходима письменная инструкция с указанием того, какие виды служебных обязанностей несовместимы с некоторыми видами гибкого режима работы и/или не разрешены к выполнению в определенных условиях	49
Следует избегать многоступенчатых процедур согласования; окончательное решение должен принимать руководитель подразделения	48

Источник: ответы, полученные ОИГ в ходе опроса руководителей среднего звена.

Примечание: допускался выбор нескольких вариантов ответа.

57. **Отсутствие ясности в некоторых директивных положениях.** Шестьдесят девять процентов респондентов согласились с необходимостью дальнейших уточнений в директивах соответствующих организаций, касающихся гибкого режима

работы, а также во взаимосвязанных с ними директивах. Многие из них отметили, что некоторые ключевые положения этих директив нуждаются в пояснении или конкретизации, в частности применительно к дистанционной работе вне места службы (и конкретно ее последствиям для пособий и льгот), а также к некоторым общим терминам (таким, как «веские личные обстоятельства», «дом», «основное место проживания» и «медицинские показания»), поскольку не всегда легко определить, какие причины и ситуации должны считаться «вескими личными обстоятельствами». Также было бы полезно более четко определить, какие функции или должности могут подходить или не подходить для удаленной работы (или иного гибкого режима). Письменные процедуры могут интерпретироваться и применяться по-разному в разных отделах, а иногда и внутри одного отдела. Это создает проблемы с единообразным выполнением директив о гибком режиме работы не только в отделах, управлениях или департаментах, но и в масштабах всей организации, что вызывает ощущение несправедливости при проведении данной политики. Полезные результаты может принести более активный обмен информацией между руководителями, а также проведение брифингов, рассылка письменных сообщений и организация информационных кампаний, призванных обеспечить последовательное осуществление политики всеми руководящими должностными лицами.

58. Руководители рассчитывают на дополнительное обучение и получение инструкций. Хотя 47 процентов руководителей среднего звена согласились с тем, что в их организациях имеются адекватные программы повышения потенциала управленческих кадров в вопросах, связанных с гибким режимом работы (т. е. учебные занятия, брифинги или другие форматы для рассмотрения и решения проблем), большинство (53 процента) были с этим не согласны. Несмотря на то, что заинтересованным руководителям предоставляются определенные возможности для онлайн-обучения и других видов подготовки, некоторые из них приветствовали бы организацию дополнительных учебных занятий для руководящего состава и получение дополнительных инструкций — например относительно того, как мотивировать сотрудников, оторванных от коллектива — с тем, чтобы лучше понять, какие изменения в стиле руководства нужны для достижения максимальной эффективности в условиях гибкого режима работы в группах смешанного состава.

59. Систематические проблемы. Некоторые руководители среднего звена называли ряд проблем, неоднократно возникавших в связи с гибким режимом работы и его внедрением (см. вставку 1).

Вставка 1

Проблемы, неоднократно возникавшие в связи с гибким режимом работы и его внедрением (по словам руководителей среднего звена)

- Плохое соблюдение правил
- Риск злоупотреблений и отсутствие отчетности
- Отсутствие подходящих систем контроля
- Дефицит аналитической информации о гибком режиме работы, включая последствия его введения (гендерные аспекты, баланс между работой и личной жизнью, индивидуальная и общеорганизационная производительность)
- Повседневное руководство персоналом и управление смешанными коллективами
- Некоторые сотрудники считают переход на гибкий режим работы своим правом
- Громоздкие процедуры согласования
- Недостаточная поддержка со стороны старшего руководства и высших должностных лиц

Источник: ответы, полученные ОИГ в ходе опроса руководителей среднего звена.

60. Риск злоупотреблений и отсутствие отчетности. Руководители отмечали, что некоторые сотрудники, считающие переход на гибкий режим работы своим правом, не всегда соблюдают установленный в этом отношении порядок. Политика в области гибкого режима работы и соответствующие инструкции должны вносить ясность в этот вопрос, с тем чтобы у персонала не возникало необоснованных ожиданий. Кроме

того, некоторые руководители упоминали о специальных исключениях, которые делались для многих сотрудников (например, длительные периоды удаленной работы вне места службы, удаленная работа в месте службы на полную рабочую неделю и т. д.), при том, что в действующих директивах не обязательно предусматривались такие возможности. Отступления от стандартных вариантов гибкого режима работы должны допускаться только в исключительных случаях или при наличии веских личных обстоятельств. Руководители указали на необходимость создания надлежащих механизмов отчетности для учета и контроля соблюдения сотрудниками действующих правил. Необходимо принять меры, исключающие злоупотребление дистанционным режимом работы.

61. Неподходящие или дублирующие друг друга системы мониторинга. Некоторые руководители отмечали, что информация о работе в гибком режиме зачастую регистрируется не одной, а несколькими системами управления; так, функции системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) иногда дублируются системами, специально предназначенными для обслуживания гибкого режима работы. Это затрудняет и усложняет отслеживание и контроль запросов и согласований гибкого режима работы, а также ослабляет подотчетность. Кроме того, по мнению руководителей, существующие системы не обладают функционалом, необходимым для контроля. Должностные лица, в подчинении которых находятся коллективы сотрудников, указывали, что им сложно контролировать работу тех, чьи запросы они удовлетворили.

62. Недостаточный сбор и анализ данных о работе в гибком режиме и его предполагаемой эффективности. По мнению ряда руководителей, необходимо приложить больше усилий для сбора и анализа информации о том, подтверждаются ли на практике предполагаемые преимущества и выгоды гибкого режима работы для организаций и персонала, включая утверждение, согласно которому гибкий режим работы улучшает индивидуальные и общеорганизационные показатели. Соотношение себестоимости и выгод гибкого режима работы для сотрудников и организаций пока не изучалось, хотя такое исследование может оказаться полезным.

63. Громоздкие процедуры согласования. Некоторые руководители отмечали, что процедура подачи и рассмотрения запросов на гибкий режим работы является излишне громоздкой. Этот процесс должен стать более простым и гибким. Вместо заполнения и подписания формуляра, действительного в течение шести месяцев, запрос должен подаваться в онлайн-режиме, с тем чтобы при необходимости его содержание можно было с легкостью корректировать и обновлять по согласованию с руководителем.

64. Анализ данных исследовательского опроса подтвердил наличие общих проблем управленческого характера. Результаты опроса свидетельствуют о ряде проблем, с которыми раз за разом сталкиваются руководители среднего и нижнего звена при практическом переходе на гибкий режим работы. Аналогичные вопросы и проблемы затрагивались руководителями и в ходе бесед, а некоторые из вопросов и проблем, поднятых руководителями среднего звена, упоминались также представителями профсоюзов персонала и рядовыми сотрудниками: речь идет, например, о важности организационной культуры, продуманной политики и четких руководящих принципов для успешного внедрения гибкого режима работы. Еще одна общая проблема — как обеспечить равноправный, последовательный и справедливый подход к внедрению гибкого режима работы в организации. Ответы, полученные в ходе исследовательского опроса, свидетельствуют о том, что гибкий режим работы сопряжен с особыми управленческими проблемами, такими как руководство коллективами смешанного состава, контроль за удаленной работой и поддержание надлежащего уровня эффективности и производительности.

С. Влияние пандемии и ее последствий на подход организаций к гибкому режиму работы

65. **Радикальные перемены.** Чрезвычайная ситуация в области глобального здравоохранения ускорила радикальные перемены и дала повод подвергнуть сомнению многие общепринятые понятия о работе учреждений. Согласно целому ряду документов КСР и многих участвующих организаций, долгий период исключительно удаленной работы в рамках альтернативных режимов, введенных во время пандемии, доказал, что удаленная работа возможна без снижения производительности труда, что для нее имеются необходимые технические средства и что этот вид гибкости может отвечать интересам как организаций, так и их персонала. Растущее понимание удаленной работы как гибкой формы рабочего процесса, которая может в свою очередь послужить основой потенциально более гибких новых схем функционирования, предполагающих новые, более динамичные методы работы, подтвердило уже отмечавшуюся ранее на общесистемном уровне потребность в пересмотренной модели управления, характеризующейся большим доверием, большей ориентацией на результат и более высокой рентабельностью. Осознание этого факта, подкрепленное недавней инициативой КСР по определению среднесрочных и долгосрочных потребностей участвующих организаций в трудовых ресурсах, ускорило переосмысление подхода организаций к гибкому режиму и новым методам работы. Вместе с тем требование перехода на более гибкие методы работы создало свои трудности и сформировало повышенные ожидания у некоторых заинтересованных сторон, одновременно посеяв и страхи, и сомнения.

Пересмотр нормативной базы гибкого режима работы

66. **Факторы, побуждающие к пересмотру официальных инструкций.** По словам представителей участвующих организаций, поводом к последнему пересмотру их официальных инструкций по гибкому режиму работы стал целый ряд факторов, включая инициативы по улучшению баланса между работой и личной жизнью, быстрое развитие технологий и эволюцию ожиданий и требований персонала. В некоторых организациях пересмотр политики был также вызван различными проблемами ее осуществления. Однако двумя основными факторами, побудившими внести изменения в инструкции по работе в гибком режиме, стали опыт повсеместной удаленной работы в условиях глобальной чрезвычайной ситуации в сфере здравоохранения и издание в октябре 2021 года Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. Соответствующие обсуждения в Целевой группе по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций, в том числе относительно возможного изменения условий контрактов в некоторых организациях и во всей системе, также могли сыграть свою роль и способствовать пересмотру и обновлению политики ряда организаций в отношении гибкого режима работы.

67. **За последние три года директивы, касающиеся гибкого режима работы, были пересмотрены в большинстве организаций.** Две организации (ВМО и ИМО⁵⁴) пересмотрели свою политику соответственно в 2021 и 2020 годах; в 14 организациях (БАПОР, ВОЗ, ВОИС, ВПП, ВПС, МАГАТЭ, МТЦ, УВКБ, ФАО, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и ЮНОПС) такой пересмотр имел место в 2022 году, а в МОТ и ЮНВТО — в 2023 году. В ВПП, ИМО и ФАО пересмотр коснулся только некоторых положений, в частности, о дистанционной работе в месте службы и дистанционной работе вне места службы, причем новые положения введены в действие в порядке эксперимента и на ограниченный срок. ВОИС, Международная организация гражданской авиации (ИКАО), МСЭ и ПРООН пересматривают свои директивы в настоящее время и рассчитывают издать новые в 2024 году. Структура «ООН-женщины» придерживается политики ПРООН, выпустив дополнительные инструкции по ее адаптации к своим потребностям. Аналогичным образом, ЮНЕП, ЮНКТАД, и Хабитат ООН следуют в отношении гибких режимов работы политике

⁵⁴ В 2023 году ИМО внесла некоторые поправки в свою директиву о гибком режиме работы, принятую в 2020 году.

Секретариата Организации Объединенных Наций. Помимо обновления или пересмотра своих директив, посвященных гибкому режиму работы, многие организации, включая ВОИС, Секретариат ООН, ЮНЕСКО и ЮНФПА, опубликовали дополнительные практические руководства, содержащие более подробную информацию и рекомендации как для непосредственных руководителей, так и для сотрудников по применению соответствующих правил (см. таблицу 9).

Таблица 9

Обзор последних изменений в директивах о гибком режиме работы

2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Секретариат Организации Объединенных Наций ^a	ИМО	ВПП ^b	БАПОР ^d , ВМО ^e , ВОЗ, ВОИС, ВПС, МАГАТЭ, МТЦ, УВКБ, ФАО ^c , ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНФПА	МОТ ЮНВТО	ВОИС ^g , ИКАО, МСЭ, «ООН-женщины» ^f и ПРООН

Источник: подготовлено ОИГ на основе ответов на вопросы 1.1.3 и 1.1.4 вопросника ОИГ.

^a Хабитат ООН, УНП, ЮНЕП и ЮНКТАД, следуют в отношении гибкого режима работы политике Секретариата Организации Объединенных Наций.

^b ВПП пересмотрела только свою директиву, специально посвященную дистанционной работе; пересмотр общей политики в отношении гибкого режима работы продолжается.

^c В марте 2022 года ФАО приступила к осуществлению экспериментального проекта по использованию гибкого режима работы сроком на один год, имея в виду обновить свою политику в этой области.

^d БАПОР издало только директиву о дистанционной работе.

^e ВМО выпустила только специальную директиву о дистанционной работе.

^f Структура «ООН-женщины» следует политике ПРООН, адаптированной к ее потребностям.

^g ИКАО, МСЭ и ПРООН находятся в процессе пересмотра своей политики.

68. **Основные направления пересмотра.** В целом пересмотр политики в области гибкого режима работы в период с 2020 по 2023 год был сосредоточен на положениях, касающихся удаленной работы как в месте службы, так и за его пределами, и затрагивал, в частности, различные ее сценарии, включая уточнение таких параметров, как требования, условия, продолжительность, процедура согласования (при необходимости с обращением к вышестоящему руководству) и подробное описание последствий работы в гибком режиме, в частности, для пакета вознаграждения, пособий и страхования. Кроме того, в директивные документы была внесена дополнительная гибкость в виде новых вариантов, которые могли представлять собой дополнительные разновидности, или вариации одного и того же режима. В некоторых организациях появились возможности, которые ранее не предоставлялись: например, ЮНЕСКО теперь разрешает сдвинутый рабочий день и освобождение от работы в связи с учебой. В ряде организаций (БАПОР, ВМО, ВОЗ, ВОИС, ВПС, ИМО, МАГАТЭ и ЮНИДО) удаленная работа была впервые представлена в качестве одного из вариантов рабочего режима, тогда как ранее некоторые из них допускали ее лишь в исключительных случаях (в основном по медицинским показаниям). Пересмотренные правила также содержат дополнительные рекомендации для непосредственных руководителей и должностных лиц среднего звена по приему и рассмотрению заявлений о переходе на гибкий режим работы. Кроме того, некоторые директивы сопровождаются приложениями, содержащими меры по снижению рисков, а также более подробное описание конкретных вариантов рабочего режима и их влияния на пакет вознаграждения, пособия и льготы при дистанционной работе вне места службы. Многие организации также обновили свои формы заявлений и типовые тексты соглашений. В целом последние обновления директив указывают на общий сдвиг в сторону предоставления большей гибкости персоналу организаций системы Организации Объединенных Наций. В то же время вновь подчеркивается главное условие, согласно которому гибкий режим работы подчинен служебной необходимости и не должен противоречить оперативным нуждам и интересам организации. В приложении IV перечислены основные

изменения, внесенные за последнее время в директивы о гибком режиме работы. Другие изменения будут рассмотрены в главе IV.

Гибкий режим работы как новый ключевой момент в стратегическом позиционировании кадровой политики

69. **Гибкий режим работы все чаще учитывается в стратегиях управления людскими ресурсами.** Ввиду возросшего значения гибкого режима и новых форм работы более половины участвующих организаций включили упоминания о них в различные пункты и разделы своих стратегий управления людскими ресурсами. Шестнадцать организаций сообщили о том, что начали процесс обновления своих стратегий, при котором конкретные упоминания о гибком режиме работы будут сохранены и усилены, а еще несколько организаций планируют включить гибкий режим работы в свои пересмотренные стратегии в области людских ресурсов. Пятнадцать организаций подтвердили свое намерение предусмотреть гибкий режим работы в последующих редакциях таких стратегий, и лишь две организации не подтвердили наличие у них подобного намерения (см. таблицу 10). В конкретном плане организации указали, что намереваются упомянуть о гибком режиме работы в существующих разделах, посвященных балансу между работой и личной жизнью, благополучию и здоровью сотрудников, равно как и в связи с другими задачами в области людских ресурсов, имеющими отношение к гендерной проблематике, инклюзивности и многообразию, а также кадровому планированию.

Таблица 10

Включение гибкого режима работы в стратегии управления людскими ресурсами

<i>Гибкий режим работы предусмотрен в стратегии управления людскими ресурсами</i>	<i>Гибкий режим работы не предусмотрен в стратегии управления людскими ресурсами</i>	<i>Гибкий режим работы имеется в виду предусмотреть в следующей редакции стратегии управления людскими ресурсами</i>
ВМО, ВОЗ, ВПП, ИМО, МОТ, МСЭ, «ООН-женщины», Секретариат ООН, УВКБ, ФАО, ЮНВТО, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНЭЙДС	БАПОР, ВОИС, ВПС, ИКАО, МАГАТЭ, МТЦ, Хабитат ООН, ПРООН, Секретариат ООН, ЮНЕП и ЮНФПА	ВПС, ИКАО, МСЭ, «ООН-женщины», ПРООН, УВКБ, ФАО, ЮНВТО, ЮНЕП, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, ЮНФПА и ЮНЭЙДС

Источник: подготовлено ОИГ на основе ответов на вопросы 1.2.1 и 1.2.2 вопросника ОИГ.

70. **Включение гибкого режима работы в стратегии управления людскими ресурсами также направлено на поддержку инициатив по внедрению новых методов работы.** Так, в Стратегическом плане ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы указано, что гибкие формы работы будут и далее расширяться для внедрения более современных, гибких методов работы, которые оптимизируют производительность организации, одновременно повышая благосостояние сотрудников и шансы на их карьерный рост. Эти меры помогут обеспечить более продуманный и творческий подход к управлению кадровым потенциалом на протяжении всего цикла трудовой деятельности сотрудников, что сделает ЮНИСЕФ предпочтительным работодателем⁵⁵. Стратегическая цель 4 Стратегии управления людскими ресурсами ВПП на 2021–2025 годы заключается в улучшении самоощущения сотрудников для усиления их вовлеченности в общее дело⁵⁶. С этой целью ВПП подробно разработала показатели оценки итоговых достижений и определила ожидаемые конкретные результаты, включая внедрение «креативного и гибкого рабочего режима» в поддержку новых методов работы. Эти механизмы подкрепляются технологиями повышения эффективности рабочего процесса и обеспечения взаимодействия в

⁵⁵ Стратегический план ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы (E/ICEF/2021/25), п. 97.

⁵⁶ WFP Human Resources Strategy 2021–2025, chap. 7, strategic goal 4.

коллективах межрегионального и многофункционального состава, позволяющими задействовать больше квалифицированных специалистов в общемировом масштабе. Со своей стороны, ЮНОПС планирует обновить свою стратегию в области людских ресурсов с учетом стратегии Организации Объединенных Наций в отношении будущего сферы труда, а проект стратегии ЮНЕСКО ставит во главу угла три глобальных приоритета, включая, среди прочего, изучение возможностей гибкого подхода к работе и удаленной работы.

71. **Уделение гибкому режиму работы большего внимания в стратегиях управления людскими ресурсами.** В большинстве организаций гибкий режим работы пока не занимает ключевого места в различных аспектах стратегического позиционирования кадровой политики. Поэтому новый статус и роль этого режима должны быть четко прописаны в кадровых стратегиях или аналогичных документах организаций. Среди прочего, это будет способствовать более стратегическому, систематическому и упорядоченному подходу к гибкому режиму работы, который также может облегчать применение ее новых методов и обеспечит согласованность режима работы с другими ключевыми задачами и целями в области людских ресурсов и их взаимоподкрепляющий характер.

72. Выполнение нижеследующей рекомендации должно повысить эффективность и результативность административного обеспечения гибкого режима работы.

Рекомендация 3

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует включить соображения, касающиеся гибкого режима работы, в следующую редакцию стратегий управления людскими ресурсами своих организаций, обеспечив тем самым стратегический подход к гибкому режиму работы.

Выход на более высокие уровни управления и руководства как способ эффективнее задействовать гибкий режим работы

73. **Менее половины организаций-участников представляют информацию о гибких режимах работы в свои директивные и руководящие органы.** По сведениям, полученным из ответов на вопросник ОИГ, 13 организаций включают информацию о гибком режиме работы в доклады, периодически представляемые их директивным и руководящим органам (см. таблицу 11). Из них восемь отчитываются на ежегодной основе, а три — на двухгодичной. ЮНЕСКО сообщила, что такие доклады она представляет по запросу своих руководящих органов.

Таблица 11

Отчетность о гибком режиме работы перед директивными и руководящими органами

<i>Организация</i>	<i>Периодичность</i>	<i>Руководящий/законодательный орган и/или комитет</i>
ВОЗ	Каждые два года	Исполнительный совет
ВОИС	Ежегодно	Координационный комитет, Комитет по программе и бюджету
ВПП	Ежегодно	Исполнительный совет
ВПС	Каждые два года	Административный совет, Комитет 1
ИМО	Каждые два года	Совет и Ассамблея
МАГАТЭ	Ежегодно	Генеральная конференция и Совет управляющих
МСЭ	Ежегодно	Совет
УВКБ	Ежегодно	Исполнительный комитет программы Верховного комиссара
ФАО	Ежегодно	Финансовый комитет

Организация	Периодичность	Руководящий/законодательный орган и/или комитет
ЮНВТО	Каждые два года	Генеральная ассамблея, Исполнительный совет
ЮНЕСКО	По запросу	Исполнительный совет, Генеральная конференция
ЮНОПС	Ежегодно	Исполнительный совет ПРООН, ЮНФПА и ЮНОПС
ЮНЭЙДС	Ежегодно	Координационный совет программы

Источник: подготовлено ОИГ на основе ответов на вопросник ОИГ.

74. **Практика отчетности в разных организациях различна.** Судя по полученной информации, в отчетах большинства организаций содержатся сведения о новых элементах в политике, касающейся гибких режимов работы, и общая информация о том, как эти режимы способствуют поддержанию баланса между работой и личной жизнью, благополучию сотрудников, привлечению и удержанию квалифицированных кадров, а также об инновационных начинаниях, таких как экспериментальные проекты и усилия по освоению новых методов работы и созданию комбинированной рабочей среды. Некоторые организации, такие как ЮНВТО, также представляют информацию о гибком режиме работы в контексте текущей разработки новой стратегии в области людских ресурсов. Другие организации, например ЮНИСЕФ, сообщают некоторые сведения о гибком режиме работы в контексте опросов персонала и общей характеристики организационной культуры. ВПП представляет информацию о гибком режиме работы в нескольких видах отчетности и в различных контекстах, включая Кадровую политику ВПП, утвержденную Исполнительным советом в июне 2021 года, Годовой доклад о результатах деятельности за 2021 год и Общеорганизационную матрицу результатов ВПП (2022–2025 годы)⁵⁷. Секретариат Организации Объединенных Наций не составляет периодических отчетов о гибком режиме работы; однако он отвечает на письменные запросы межправительственных органов, касающиеся этого режима и связанных с ним вопросов. Например, письменные ответы были даны в 2021 году на запросы в связи с пандемией COVID-19. Из тех организаций, которые еще не предоставляют информацию о гибком режиме работы своим директивным и руководящим органам, некоторые указали, что планируют делать это в будущем. Например, ЮНИДО отметила, что информацию о применении гибкого режима работы в дальнейшем предполагается доводить до сведения руководящих органов. ПРООН сообщила, что в рамках второго этапа своей кадровой стратегии на период до 2030 года она намерена укрепить функцию анализа кадровых ресурсов, связав воедино вопросы персонала, рабочие процессы и результаты работы как факторы повышения эффективности организации. Включение в отчетность данных о гибком режиме работы предусматривается в этом контексте.

75. **Оказание государствам-членам поддержки в принятии решений по вопросам управления людскими ресурсами, включая гибкий режим работы, на основе фактических данных.** Хотя половина организаций-участников заявили, что некоторые сведения о работе в гибком режиме включаются в различные отчеты, представляемые их законодательным и руководящим органам, сообщаемые ими данные носят довольно общий характер. В основном они сводятся к широким описаниям того, как гибкий режим работы предположительно должен способствовать балансу между работой и личной жизнью, благополучию сотрудников, привлечению и удержанию квалифицированных кадров, а также содержат, среди прочего, небольшой объем информации о пилотных проектах. Напротив, конкретные и поддающиеся количественной оценке данные и статистика использования гибкого режима работы как в штаб-квартирах, так и, в зависимости от организации, на местах, информация о соответствующих схемах и тенденциях, а также о результатах и последствиях работы в таком режиме для организаций и персонала в целом, включая их способность оказывать содействие директивным органам и выполнять их решения, отсутствуют. Учитывая широкое распространение гибкого и, в частности, дистанционного режима работы в новой комбинированной рабочей среде, характерной для большинства организаций, а также существующие и новые

⁵⁷ См. WFP/EB.A/2021/5-A, WFP/EB.A/2022/4-A/Rev.1 и WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1.

инициативы, связанные с новыми методами работы и будущим сферы труда, в которых удаленная работа фигурирует в качестве ключевого элемента, сбор, анализ и представление соответствующих данных о гибком режиме работы имеют первостепенное значение и будут, помимо прочего, способствовать применению основанного на фактах подхода к гибкому режиму работы. Поэтому информация, касающаяся гибкого режима работы, должна включаться в соответствующие периодические отчеты об управлении людскими ресурсами, а также в другие соответствующие отчеты, представляемые директивным и руководящим органам, с тем чтобы те могли обеспечивать общее стратегическое руководство и управление в соответствии со своими мандатами.

76. Выполнение нижеследующей рекомендации должно повысить уровень прозрачности и улучшить отчетность перед директивными и руководящими органами по вопросам административного обеспечения гибкого режима работы.

Рекомендация 4

Директивным и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует до конца 2025 года потребовать от административных руководителей в рамках отчетности об управлении людскими ресурсами периодически представлять информацию о ходе реализации политики в области гибкого режима работы и в области удаленной работы, включая статистические данные в разбивке по полу и другим соответствующим параметрам, с тем чтобы обеспечить принятие решений по управлению работой в гибком режиме на основе объективных фактических данных.

IV. Формулирование политики в отношении гибкого режима работы: работа продолжается

A. Исходные и новые общие принципы политики в отношении гибкого режима работы

77. **Новые общесистемные руководящие принципы.** В порядке перехода к более гибкой рабочей среде на общесистемном уровне, в Целевой группе по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций, а также в некоторых участвующих организациях (например, в Секретариате Организации Объединенных Наций, УВКБ и ЮНИСЕФ) дополнительно обсуждался ряд новых руководящих принципов, связанных с гибким режимом работы и его внедрением. В результате в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда был сформулирован набор принципов общего характера, предназначенных в помощь организациям при расширении их директивных документов, посвященных административному обеспечению гибкого режима и новых методов работы (см. вставку 2).

Вставка 2

Руководящие принципы директивных документов о гибком режиме работы

- Подход, ставящий во главу угла интересы людей
- Ориентация на общеорганизационные и индивидуальные результаты
- Акцент на доверии и подотчетности
- Учет воздействия организации на окружающую среду и экологическая ответственность
- Гендерный паритет, многообразие и инклюзивность
- Гибкий учет местных реалий, конкретных функций и специфических условий деятельности
- Ресурсное обеспечение и поддержка

Источник: подготовлено ОИГ на основе Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда.

78. **Базовые руководящие принципы остаются в силе.** Новые принципы общего характера дополняют, но не заменяют собой существующие основные руководящие принципы, соблюдение которых, по сути, есть необходимое условие использования гибкого режима работы. Переход на гибкий режим работы не является правом сотрудников и не должен требовать дополнительных затрат; данный режим должен использоваться сообразно служебной необходимости, оперативным нуждам организации и требованиям к должности; его использование должно соответствовать нормам гигиены труда и техники безопасности и не создавать дополнительных обязательств для организации.

79. **Принятие новых руководящих принципов на общесистемном уровне позволяет эффективнее использовать гибкий режим работы и облегчает управление людскими ресурсами.** Новые принципы общего характера не ограничиваются гибким режимом работы, но также актуальны и с точки зрения устойчивого управления людскими ресурсами и могут способствовать достижению его целей, связанных с новыми методами работы, и в частности с комбинированными моделями рабочего процесса, основанными на гибком режиме. **Инспектор подчеркивает, что у участвующих организаций, которые еще не сделали этого, есть возможность официально оформить и ввести в действие новые общесистемные руководящие принципы гибкого труда, включив их при первой же возможности в свои директивные документы по гибкому режиму работы, а также в соответствующие руководства, касающиеся новых методов работы.**

В. Элементы и области политики, нуждающиеся в улучшении

Совершенствование директив о гибком режиме работы с точки зрения полноты охвата

80. В плане совершенствования директив о гибком режиме работы за последние годы достигнут определенный прогресс. Кабинетный обзор политики участвующих организаций в отношении гибкого режима работы показал, что за период с 2012 года в целом имел место прогресс в плане улучшения ее содержания. Многие документы построены на основе базового набора ключевых элементов политики, включающих руководящие принципы и общие положения о гибком режиме работы, его возможных вариантах, категориях сотрудников, для которых возможен гибкий режим, сроках и процедурах согласования, распределении ролей и обязанностей. Соответствующие элементы более поздних директив, в частности тех, которые были обновлены во время и сразу после пандемии, в той или иной степени согласованы с Типовой политикой системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, а некоторые из них включают положения о корректировке пособий и льгот при дистанционной работе вне места службы. Несмотря на сохраняющиеся вопросы определения терминов и почти полное отсутствие положений о периодическом пересмотре, многие директивы о гибком режиме работы были дополнительно усовершенствованы за счет включения или исключения тех или иных вариантов и более точного изложения их основных условий и требований, в том числе в приложениях к директивам. В нескольких директивных документах также указаны меры контроля для снижения потенциальных рисков, связанных с процессом согласования.

81. Директивам о гибком режиме работы было бы целесообразно придать более всеобъемлющий характер. Хотя многие организации добились прогресса в совершенствовании своей политики в отношении гибкого режима работы, ситуация в разных организациях неодинакова. Так, некоторые документы не содержат всей совокупности основных положений, обеспечивающих необходимую полноту и детализацию. Проанализировав директивы участвующих организаций, Инспектор определил набор ключевых элементов, способных служить основой всеобъемлющей политики (см. вставку 3). **Организациям-участникам, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность включения ключевых элементов политики, указанных в настоящем докладе, в очередную редакцию своих директивных документов по гибкому режиму работы. Это позволило бы усовершенствовать содержание политики и внести в нее дополнительную ясность для сотрудников и руководителей, а также способствовало бы ее справедливому и непредвзятому осуществлению.**

Вставка 3

Ключевые элементы директив по гибкому режиму работы

- Изложение целей политики (программное заявление, разъясняющее, почему организация издает данную директиву и каковы искомые результаты или конечные цели соответствующей политики)
- Общие положения, включая положение о категориях лиц, для которых возможен гибкий режим работы, и точное универсальное определение этого режима
- Согласованность с общесистемной политикой Организации Объединенных Наций и использование стандартизированной или единой терминологии (при ее наличии и необходимости)
- Согласованность/взаимодополняемость с другими соответствующими внутренними директивами организации
- Наличие руководящих принципов
- Описание вариантов гибкого режима работы (четкое и ясное определение каждого отдельно взятого варианта и связанных с ним условий)

- Положения, обеспечивающие определенную гибкость при практической реализации гибкого режима работы в различных условиях деятельности (например, на местах), включая указания относительно того, какие виды работы подходят или не подходят для дистанционного выполнения, а также какие комбинации различных вариантов могут быть допустимыми или недопустимыми
- Положения о практическом применении и процедурах (например, процедуры согласования, включая распределение ролей и обязанностей, схема регулирования рисков, конкретные указания по корректировке льгот и пособий при дистанционной работе вне места службы сверх максимального срока, инструменты, позволяющие отслеживать использование гибкого режима и оценивать полученные выгоды и т. д.)
- Положения о других специальных условиях или потребностях (например, часы обязательного присутствия на рабочем месте, «право на отключение», оговорка, касающаяся страхового покрытия для сотрудников, работающих дистанционно, соблюдение правил техники безопасности и гигиены труда при дистанционной работе, а также соблюдение других организационных требований, например по защите электронной информации и кибербезопасности)
- Положение о периодическом пересмотре политики или директивного документа

Источник: подготовлено ОИГ.

Расширение охвата персонала

82. **Большинство директив о гибком режиме работы содержат положения о категориях персонала, на которые он может распространяться.** Обзор директивных документов различных организаций системы Организации Объединенных Наций, посвященных гибкому режиму работы, показал, что 24 организации⁵⁸ включили в свои директивы конкретные и четкие положения о соответствующих категориях сотрудников (будь то штатных или внештатных).

83. **Гибкий режим работы не может быть одинаково применим ко всем сотрудникам.** В 15 организациях гибкий режим работы доступен только штатному персоналу (см. таблицу 12, столбец 2). Например, ЮНФПА указывает, что его политика на этот счет распространяется на всех сотрудников, работающих по временным, срочным, непрерывным или постоянным контрактам; ВОЗ, в свою очередь, устанавливает, что гибкий режим работы возможен для сотрудников, имеющих временные контракты в соответствии с правилом 420.4 Правил о персонале, срочные или непрерывные контракты, независимо от класса или уровня должности, если в директиве не указано иное. В 14 организациях гибкий режим работы может распространяться на штатных и внештатных сотрудников.

Таблица 12

Категории персонала, на которые может распространяться гибкий режим работы в организациях системы Организации Объединенных Наций

<i>Положения о допустимости гибкого режима работы распространяются на весь персонал</i>	<i>Положения о допустимости гибкого режима работы распространяются только на штатных сотрудников</i>	<i>Положения о допустимости гибкого режима работы распространяются на штатных и некоторые категории внештатных сотрудников, с определенными ограничениями (для конкретных вариантов и/или дополнительных положений)</i>
ИКАО, ИМО, МОТ ^a , ЮНВТО и ЮНЕСКО ^b	БАПОР, ВМО, ВОЗ, МАГАТЭ, МСЭ, МТЦ, «ООН-женщины», ПРООН, Секретариат ООН (включая ЮНКТАД, ЮНЕП,	ВОИС ^c , ВПП, ВПС, ИМО, УВКБ, ФАО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ и ЮНОПС

⁵⁸ БАПОР, ВОЗ, ВОИС, ВМО, ВПП, ВПС, ИКАО, ИМО, МАГАТЭ, МОТ, МСЭ, МТЦ, «ООН-женщины», ПРООН, Секретариат Организации Объединенных Наций, УВКБ ООН, ФАО, ЮНВТО, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, ЮНФПА и ЮНЭЙДС.

<p><i>Положения о допустимости гибкого режима работы распространяются на весь персонал</i></p>	<p><i>Положения о допустимости гибкого режима работы распространяются только на штатных сотрудников</i></p>	<p><i>Положения о допустимости гибкого режима работы распространяются на штатных и некоторые категории внештатных сотрудников, с определенными ограничениями (для конкретных вариантов и/или дополнительных положений)</i></p>
	<p>Хабитат ООН и УНП), ЮНФПА и ЮНЭЙДС</p>	

Источник: подготовлено ОИГ на основе информации, предоставленной участвующими организациями.

^a В директиве МОТ о гибком режиме работы прямо указано, что «директива распространяется на всех сотрудников МОТ, независимо от класса должности, категории службы или вида контракта. Стажеры также могут использовать гибкий режим работы, как это предусмотрено Правилами и процедурами стажировки в МОТ». Внештатных сотрудников в МОТ нет.

^b В ЮНЕСКО действует гибкий режим работы в форме свободного времени, предоставляемого для учебы, который распространяется только на штатных сотрудников и сопровождается дополнительными условиями согласно правилам предоставления учебных отпусков.

^c В ВОИС работать в гибком режиме разрешено не только сотрудникам, но также стипендиатам и стажерам, причем без ограничений. Другие категории внештатного персонала (например, индивидуальные подрядчики, агенты) могут пользоваться таким режимом с некоторыми ограничениями.

84. Директивные положения о возможности гибкого режима работы для внештатного персонала. В директивах пяти организаций содержится общая оговорка или положение о том, что правила гибкого режима работы распространяются как на штатных сотрудников, так и на другой персонал (см. таблицу 12, столбец 1). Так, руководящие принципы перехода на рабочие места, принятые ИКАО в 2022 году, «распространяются на весь штатный и внештатный персонал (далее совокупно именуемый «персонал»)» в ее штаб-квартире в Монреале, Канада, а директора региональных отделений ИКАО могут, с учетом местных рекомендаций по гигиене труда и технике безопасности, «также распространить эти руководящие принципы на персонал в своих местах службы»⁵⁹. В МОТ действующие правила распространяются на всех сотрудников, при том что внештатного персонала в МОТ нет. Согласно директивам 15 организаций, гибкий режим работы доступен только для штатных сотрудников. Однако Секретариат Организации Объединенных Наций, например, указал, что это не обязательно исключает для внештатного персонала возможность воспользоваться некоторыми вариантами такого режима. Например, стажерам может быть разрешено работать дистанционно, а консультанты и индивидуальные подрядчики, в зависимости от условий контракта, могут гибко выстраивать свою деятельность. В девяти организациях действуют положения о допустимости гибкого режима работы для персонала, не являющегося штатными сотрудниками (см. таблицу 12, столбец 3). В них подробно разъясняется, какие именно категории внештатных сотрудников могут использовать гибкий режим работы, включая возможные ограничения на выбор вариантов такого режима, а также дополнительные требования и условия, которые должны быть при этом выполнены. Например, директива ЮНИСЕФ предусматривает, что «сотрудники и их руководители или главы отделений могут договариваться о других гибких режимах работы с соблюдением принципов настоящей процедуры». В ней указано, что «гибкий режим работы для других сотрудников также поощряется и подлежит обсуждению с руководителями, принимая во внимание характер должностных обязанностей и срок их выполнения»⁶⁰. В административном циркуляре ЮНЕСКО о введении гибкого режима работы говорится, что, «если иное не указано ниже или в Руководстве по управлению людскими ресурсами, гибкий режим работы может быть разрешен всем работникам

⁵⁹ ICAO, Guidelines on transition to workplace (April 2022), para. 2.1.

⁶⁰ UNICEF, Procedure on flexible working arrangements (PROCEDURE/DHR/2022/003), July 2022, paras. 3 and 4.

ЮНЕСКО, включая как штатных, так и внештатных сотрудников (далее именуемым «работники»)⁶¹. В ВМО «все сотрудники, нанятые по постоянным и срочным контрактам, могут работать дистанционно. Сотрудникам, нанятым по временным контрактам, это может быть разрешено в порядке исключения, если в их конкретном случае удаленная работа отвечала бы интересам Организации»⁶². УВКБ, со своей стороны, включило в свою директиву, касающуюся гибкого режима работы⁶³, весьма конкретные формулировки о ее применимости к внештатным людским ресурсам, включая индивидуальных подрядчиков, добровольцев Организации Объединенных Наций, привлекаемый через различные схемы персонал партнерских неправительственных организаций и государственных учреждений (по контрактам консультантов с нулевой оплатой), а также стажеров, для которых гибкий режим работы регулируется правилами стажировки в УВКБ.

85. Поощрение равной применимости ко всем работникам. Гибкий режим работы в принципе призван улучшать условия трудовой деятельности для всех сотрудников в самых различных ситуациях, без дискриминации, стереотипов и предубеждений. В организациях с особыми категориями внештатного персонала, таких как УВКБ, полезными могут быть конкретно сформулированные, подробные положения по этому вопросу, включая возможные ограничения в отношении тех или иных вариантов гибкого режима и категорий внештатных сотрудников. В остальных случаях может быть достаточным общее директивное положение о гибком режиме работы, предусматривающее возможность его использования внештатными сотрудниками в индивидуальном порядке и с учетом характера и срока выполнения должностных обязанностей, а также интересов и потребностей организации. Например, как уже упоминалось, ЮНИСЕФ поощряет использование гибкого режима работы другими сотрудниками, при условии обсуждения с руководством и с учетом характера и срока выполнения должностных обязанностей. **По мнению Инспектора, весь персонал организации, включая внештатных сотрудников, должен иметь справедливый и равноправный доступ к предлагаемым организацией вариантам гибкого режима работы, с учетом возможности дистанционного выполнения соответствующих функций, а также служебной необходимости. Поскольку универсальных критериев служебной необходимости не существует, персонал необходимо информировать об оперативных нуждах организации.**

Более гибкий и широкий набор вариантов

86. Скользящий график и сдвинутый рабочий день. Всеми директивами о гибком режиме работы предусмотрены такие варианты, как скользящий график и/или сдвинутый рабочий день. Инспектор рассматривает сдвинутый рабочий день как разновидность скользящего графика. Согласно Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, эти два варианта можно объединить и не проводить между ними различий, так как сдвинутый рабочий день и скользящий график — однотипные режимы работы, несмотря на различие в терминах⁶⁴. Уже к 2012 году оба эти варианта были приняты во всех организациях, кроме БАПОР и ЮНЕСКО. Однако в некоторых организациях на их использование были установлены ограничения, в частности в том, что касалось гибкого учета рабочего времени: в МОТ, например, он был возможен только для сотрудников категории ОО, в ВМО и ВОИС — для сотрудников категории не выше С-5, а в ВПС — для сотрудников категории не выше С-4. В этой связи следует отметить, что в 2012 году в ВМО, ВОИС, ВПС, МАГАТЭ и ЮНИДО действовали системы хронометрирования рабочего времени, в ВОЗ, МОТ и УВКБ — табельные системы учета, а в МСЭ применялась система, основанная на доверии. С тех пор в

⁶¹ UNESCO, Administrative circular AC/HR/84, Introducing the policy on flexible working arrangements (April 2022), annex I, para. 13. В сноске к п. 13 говорится, что «по определению предполагается, что консультанты и другие специализированные подрядчики будут работать за пределами объекта».

⁶² WMO Teleworking policy, Service note No. 1/2023, annex, para. 24.

⁶³ UNHCR Policy on flexible work (UNHCR/HCP/2022/04), August 2022, para. 3.

⁶⁴ См. SEB/2021/HLCM/10/Add.1, para. 20.

большинстве организаций системы хронометрирования были упразднены. Для учета и контроля присутствия на рабочих местах в большинстве новых и обновленных директив о гибком режиме работы предусмотрена подача заявлений через управленческие системы соответствующих организаций и/или системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР), что, по мнению Инспектора, должно стать стандартным требованием директивных инструкций по гибкому режиму работы.

87. Сжатый график работы. Сжатый график работы позволяет сотрудникам перераспределять рабочие часы по дням в пределах определенного периода, чтобы накопить время для отдыха⁶⁵. Различные виды сжатого графика включены в директивные документы организаций, посвященные гибкому режиму работы (см. приложение II). Присутствие этого варианта в пересмотренных директивах обеспечивает дополнительную гибкость; он возможен в ВОЗ, ВОИС, ИМО, МТЦ, ПРООН, Секретариате Организации Объединенных Наций (включая Хабитат ООН, УНП, ЮНЕП и ЮНКТАД), Структуре «ООН-женщины», УВКБ, ФАО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, ЮНФПА и ЮНЭЙДС. В 2012 году сжатый график работы допускался лишь в ВПП, ПРООН, Секретариате Организации Объединенных Наций, Структуре «ООН-женщины», УВКБ, ФАО, ЮНЕП, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНФПА⁶⁶. Хотя считается, что сжатый график работы наиболее отвечает потребностям персонала в местах службы с трудными условиями⁶⁷, следует отметить, что для реализации этого варианта необходим значительный потенциал в плане учета и контроля. Особенно сложным может оказаться его применение в небольших организациях и в полевых условиях. **Для эффективного внедрения сжатого графика работы, особенно на местах, участвующие организации, которые еще не сделали этого, должны определить оптимальный сценарий или сценарии использования такого графика в их конкретных условиях и обеспечить наличие систем регистрации и мониторинга. Данные об использовании должны собираться, при необходимости с надлежащей разбивкой, и регулярно передаваться в органы управления соответствующих уровней.**

88. Плановые перерывы для учебы вне организации. Этот вариант предоставляет соответствующим сотрудникам возможность проходить обучение в рабочее время с соблюдением установленных условий, и в частности требования компенсировать время, отведенное для учебы, отработывая впоследствии положенное общее количество часов. Согласно Типовой политике системы Организации Объединенных Наций, повышение квалификации на рабочем месте и связанные с этим мероприятия не считаются работой в гибком режиме⁶⁸. Собеседники высказывали по этому поводу разные точки зрения: по мнению одних, освобождение от работы в связи с учебой должно рассматриваться как гибкий режим, тогда как другие считают, что на такие случаи скорее должны распространяться директивы о повышении квалификации на рабочем месте. Подобные директивы существуют в большинстве организаций и предусматривают также обязательное обучение персонала и руководителей. Соответственно, во многих участвующих организациях время, отводимое на учебу, регулируется правилами и процедурами, связанными с обучением и повышением квалификации. Только у пяти организаций этот вариант включен в директивные документы о гибком режиме работы (МТЦ, МСЭ, Секретариат Организации Объединенных Наций, ЮНЕСКО и ЮНИДО)⁶⁹. ЮНЕСКО включила свободное время для учебы в свою недавно пересмотренную директиву о гибком режиме работы (см. приложение IV). В целом все пять организаций приняли очень сходные положения, регулирующие использование этого варианта.

89. Удаленная работа. Самым заметным изменением по сравнению с ситуацией, существовавшей до недавнего обновления директив о гибком режиме работы,

⁶⁵ Там же, пара. 21.

⁶⁶ JIU/Note/2012/4, annex I.

⁶⁷ СЕВ/2021/HLCM/10/Add.1, p. 5.

⁶⁸ Там же, пара. 5.

⁶⁹ Секретариат Организации Объединенных Наций включает также Хабитат ООН, УНП ООН, ЮНЕП и ЮНКТАД.

является то, что удаленная работа в месте службы теперь возможна во всех организациях, а большинство из них разрешают удаленную работу и за пределами места службы. Это серьезный сдвиг по сравнению с 2012 годом, когда был проведен первый обзор ОИГ, посвященный гибкому режиму работы. Как отмечалось в приложении I к документу JIU/Note/2012/4, семь организаций (БАПОР, ВМО, ВОЗ, ВПС, Хабитат ООН, ЮНВТО и ЮНИДО) вообще не предусматривали удаленной работы в своей политике, касающейся гибкого режима, а четыре организации (ВОИС, ИКАО, ИМО и ЮНЕСКО) допускали удаленную работу только в исключительных случаях и/или по медицинским показаниям. Хотя директивы, пересмотренные за последнее время, предоставляют персоналу этот дополнительный элемент гибкости, в них содержатся и ограничительные требования, такие как совместимость удаленной работы с характером занимаемой должности и служебной необходимостью, наличие веских личных обстоятельств, а также многоуровневая процедура согласования. Подробные сведения о вариантах гибкого режима работы, возможных в разных организациях, включая удаленную работу, а также описание различных сценариев с сопровождающими их условиями и требованиями приводятся в приложении III.

90. **Удаленная работа в месте службы.** Все участвующие организации разрешают удаленную работу в месте службы в качестве одной из форм гибкого режима работы. В то же время между ними существуют существенные различия, в частности в том, сколько дней в неделю сотрудники могут работать дистанционно. Хотя в большинстве организаций удаленная работа в месте службы возможна в течение двух–трех дней в неделю, некоторые структуры допускают полный переход на удаленную работу (например, «ООН-женщины», ПРООН, УВКБ, ЮНИСЕФ и ЮНЭЙДС). Другие организации (такие, как МТЦ и Секретариат Организации Объединенных Наций, включая Хабитат ООН, УНП, ЮНЕП и ЮНКТАД) также допускают возможность полностью удаленной работы, но только при наличии у сотрудника веских личных обстоятельств. Существуют несколько вариантов первоначального срока удаленной работы, различные уровни согласования, дополнительные требования, а также условия и процедуры, которые должны быть соблюдены в определенных случаях (см. приложение V). В некоторых организациях для конкретных ситуаций предусмотрены различные сценарии удаленной работы в месте службы. Например, УВКБ разрешает полностью удаленную работу на срок командировки или контракта при первоначальном назначении. В таблице 13 представлен обзор различных вариантов и форм удаленной работы в месте службы, для которых не требуются веские личные обстоятельства или выполнение других аналогичных условий, а также одобрение вышестоящего руководства. В таблице 14 показаны варианты и формы удаленной работы, для которых выполнение таких требований (веские личные обстоятельства или аналогичные причины, дополнительное одобрение или согласование) является обязательным.

Таблица 13

Удаленная работа в месте службы (без дополнительных требований)

<i>Удаленная работа в месте службы: сценарии, не требующие наличия веских личных обстоятельств, соблюдения аналогичных условий, одобрения вышестоящего руководства и/или согласования с отделом кадров</i>			
<i>Не более 2 дней</i>	<i>Не более 3 дней</i>	<i>Вся рабочая неделя</i>	<i>Другие сценарии</i>
ВМО ВПС ИМО МСЭ ПРООН Структура «ООН-женщины» ФАО ЮНЕСКО	ВОИС ^a ИКАО ИМО МОТ Секретариат ООН (включая Хабитат ООН, УНП, ЮНЕП и ЮНКТАД) ЮНИДО ЮНФПА	ВПП ПРООН Структура «ООН-женщины» УВКБ ЮНИСЕФ ЮНЭЙДС	БАПОР: 5 рабочих дней в месяц ВОЗ: до 5 дней в месяц ВОИС: эпизодическая удаленная работа на разовой основе в течение ограниченного периода — не более 30 дней за календарный год ^b ВПП: удаленная работа в течение не более 90 календарных дней подряд; периодическая удаленная работа с чередованием дней (например, один или два раза в неделю или несколько дней в месяц)

Удаленная работа в месте службы: сценарии, не требующие наличия веских личных обстоятельств, соблюдения аналогичных условий, одобрения вышестоящего руководства и/или согласования с отделом кадров			
Не более 2 дней	Не более 3 дней	Вся рабочая неделя	Другие сценарии
			МАГАТЭ: до 24 дней за календарный год МОТ: до 10 рабочих дней подряд в течение календарного месяца УВКБ: полностью удаленная работа после первого назначения ЮНИСЕФ: смешанный подход — например, чередование удаленной работы с работой в бюро (5 дней в офисе — 5 дней дистанционно) ЮНФПА: чередование недель (5 дней подряд); двухнедельные периоды (10 рабочих дней подряд)

Источник: подготовлено ОИГ на основе директив участвующих организаций о гибком режиме работы.

^a ВОИС пересматривает свою политику в отношении гибкого режима работы; новая директива, которая должна вступить в силу 1 января 2024 года, допускает удаленную работу в месте службы в течение не более 2 дней в неделю.

^b С 1 января 2024 года допускается эпизодическая удаленная работа в течение не более 40 дней за календарный год.

Таблица 14

Удаленная работа в месте службы (с дополнительными требованиями)

Удаленная работа в месте службы: сценарии, требующие наличия веских личных обстоятельств, соблюдения аналогичных условий и/или одобрения вышестоящего руководства		
Более 2–3 дней в неделю	Полностью удаленная работа в течение непрерывного периода	Другие сценарии
ИМО МСЭ: наличие медицинских показаний к дистанционной работе Секретариат ООН (включая УНП, Хабитат ООН, ЮНЕП и ЮНКТАД)	ВОИС: полный переход на удаленную работу в порядке исключения (веские личные обстоятельства, такие как временное ухудшение состояния здоровья), разрешаемый на индивидуальной основе на ограниченный срок (обычно не более 6 месяцев) ФАО: желательно не более 3 месяцев (при наличии конкретных веских личных обстоятельств или особых медицинских показаний)	БАПОР: разрешается на определенное число дней в неделю или на непрерывный период до 60 календарных дней в год (по уважительным причинам личного характера); в порядке исключения — регулярная и продолжительная удаленная работа в течение 61–180 календарных дней в год (с учетом особых личных обстоятельств, при наличии соответствующих подтверждающих документов) ВОЗ: в порядке исключения — удаленная работа в течение более чем 5 дней за календарный месяц МСЭ: постоянная часть рабочей недели (с учетом личных обстоятельств)

Источник: подготовлено ОИГ на основе директив участвующих организаций о гибком режиме работы.

91. **Удаленная работа вне места службы.** За исключением ЮНЕСКО, все участвующие организации разрешают удаленную работу вне места службы. Между организациями существуют значительные различия в том, что касается максимально допустимой продолжительности работы в таком режиме, необходимых при этом условий и требований, а также других аспектов, таких как возможная корректировка

пособий и льгот. В некоторых организациях удаленная работа вне места службы в пределах конкретного максимального срока может быть разрешена лишь в случае, если сотрудник столкнулся с вескими личными обстоятельствами. Например, в МТЦ и в Секретариате Организации Объединенных Наций может быть рассмотрен вопрос о дистанционной работе вне места службы продолжительностью до шести месяцев (с возможностью однократного продления еще на три месяца в исключительных случаях). Некоторые организации разрешают использовать данную форму работы в течение определенного времени без вынуждающих к этому веских личных обстоятельств или аналогичных причин. Так, в ВПП и ЮНИСЕФ удаленная работа вне места службы может быть разрешена на срок до 90 дней; в ЮНФПА — на срок до 60 дней; а в ВОИС и ЮНЭЙДС — на срок до 30 дней. В некоторых организациях (например, в ВПП, МОТ, ЮНИСЕФ и ЮНФПА) можно получить разрешение на длительную удаленную работу вне места службы сверх установленного максимального срока при соблюдении дополнительных требований и/или условий. ЮНФПА в исключительных случаях допускает продление сверх 60 дней на период от шести месяцев до одного года с согласия заведующего отделом людских ресурсов. В УВКБ существует возможность в порядке исключения продлить период удаленной работы сверх 90 календарных дней за календарный год по предварительному согласованию с директором регионального отделения, начальником отдела или руководителем центра обслуживания. В нескольких организациях возможны и другие сценарии удаленной работы вне места службы. Например, УВКБ может разрешить ее с момента назначения/найма на штатную или временную должность и на весь срок такого назначения/найма. В МОТ предусмотрено, что в исключительных случаях разрешение на удаленную работу вне места службы может быть выдано на соответствующий срок, не превышающий 63 рабочих дня за 12-месячный период. Если веские и серьезные обстоятельства, послужившие основанием для первоначального разрешения, сохраняются, то может быть рассмотрен вопрос о продлении разрешения еще на 63 рабочих дня⁷⁰. В таблице 15 приводятся сводные данные о разрешенной максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, а в приложении VI — дополнительная информация об условиях этого режима во всех организациях.

Таблица 15

Максимальная продолжительность удаленной работы вне места службы (при отсутствии веских личных обстоятельств)

Максимальная продолжительность (за календарный год)							Варианты/возможности продления при выполнении дополнительных требований
10 дней	3 недели	24 дня	30 дней	60 дней	70 дней	90 дней	
МСЭ	ИКАО	ФАО	ВОИС МОТ ЮНЭЙДС	ЮНФПА	ЮНОПС	ВОЗ ВПП УВКБ ЮНИСЕФ	ВПП: продление сверх одного года, должно быть одобрено директором регионального/странового отделения или отдела и утверждено заведующим отделом кадров МОТ: не более 63 рабочих дней в течение 12 месяцев (с возможностью продления еще на 63 рабочих дня) в исключительных случаях ПРООН: без ограничений, в соответствии с директивой Структура «ООН-женщины»: следует политике ПРООН — без ограничений УВКБ: весь срок первоначального найма/назначения УВКБ: до одного года по предварительному согласованию с директором регионального отделения/начальником отдела/руководителем центра обслуживания

⁷⁰ ILO Policy on flexible working arrangements, Office directive IGDS No. 640-version 1, para. 46.

Максимальная продолжительность (за календарный год)							Варианты/возможности продления при выполнении дополнительных требований
10 дней	3 недели	24 дня	30 дней	60 дней	70 дней	90 дней	
							ЮНИСЕФ: до одного календарного года по согласованию с директором регионального отделения и заведующим отделом ЮНОПС: более 70 дней за календарный год ЮНФПА: продление на срок до одного года с согласия заведующего отделом людских ресурсов

Источник: подготовлено ОИГ на основе директив участвующих организаций.

92. **Корректировка пособий и льгот в случае удаленной работы вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности.** Организациями предусмотрена возможность корректировки льгот и пособий в случаях, когда сотрудник изъявляет желание работать дистанционно вне места службы, особенно если при этом превышена установленная максимальная продолжительность такой работы. Корректировка может касаться оклада сотрудника и соответствующих надбавок и льгот, а также оплаты поездок, мобильности, переезда и пособий по социальному обеспечению (см. таблицу 16). Некоторые директивы содержат дополнительные положения, например, о расходах на проезд между официальным местом службы и местом удаленной работы, расходах на административные процедуры (например, получение виз), возможных вариантах медицинской эвакуации и потенциальной необходимости их пересмотра, медицинского страхования, визового статуса, а также привилегий и иммунитетов в соответствии с внутренней политикой организации и требованиями законодательства принимающей страны. В то же время не все директивы, касающиеся гибкого режима работы, содержат подробные положения о корректировке пособий и льгот в случае удаленной работы вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности (см. таблицу 17).

Таблица 16

Пособия и льготы, которые могут подлежать корректировке в случае удаленной работы вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности

Категория	Подлежит корректировке
Оклады и соответствующие надбавки	Сотрудники категории общего обслуживания и национальные специалисты:
	– базовый нетто-оклад
	Международные сотрудники категории специалистов и выше:
	– корректив по месту службы
	– субсидия на аренду жилья
	– компенсация за сверхурочную работу
Поездки, мобильность и переезды	– субсидия на образование и/или специальное образование
	Выплаты за работу в опасных условиях, отдых и восстановление сил, отпуск на родину (начисление зачетных пунктов), надбавка за работу в «несемейных» местах службы, надбавка за работу в трудных условиях, выплата для стимулирования мобильности, специальный отпуск с полным сохранением заработной платы
Социальное обеспечение	Медицинское страхование и страхование жизни
	Компенсация в случае смерти, увечья или болезни в связи с выполнением служебных обязанностей

Источник: подготовлено ОИГ на основе директив участвующих организаций.

Таблица 17

Охват директивными документами организаций вопроса о корректировке пособий и льгот в случае удаленной работы вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности

Директивы с подробными положениями	Директивы с общими положениями	Директивы с ограниченными положениями	Директивы, не содержащие конкретных положений
БАПОР, ВОИС, ВПП, МОТ, МТЦ, Секретариат ООН, УВКБ, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, ЮНФПА	ВОЗ, ИКАО, ИМО, МСЭ, ЮНЭЙДС	ВМО, ВПС, «ООН-женщины», ПРООН, ЮНВТО	МАГАТЭ, ФАО

Источник: подготовлено ОИГ на основе директив участвующих организаций.

93. **Позитивный практический опыт удаленной работы вне места службы.** Некоторые директивы о гибком режиме работы (например, изданные ВПП, УВКБ, ЮНИСЕФ и ЮНФПА) содержат четкие положения, в том числе в приложениях к этим директивам, о последствиях удаленной работы вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности и возможных в этой связи корректировках вознаграждения, льгот и пособий сотрудников. В них также включены дополнительные указания, в частности относительно расходов на поездки и административные процедуры (например, получение виз), последствий с точки зрения визового статуса, привилегий и иммунитетов, медицинского страхования и требований законодательства принимающей страны. **Включение в директиву организации о гибком режиме работы подробных положений относительно корректировки льгот и пособий, а также информации о потенциальных последствиях для визового статуса, вознаграждения, пособий по социальному обеспечению и других льгот является позитивной практикой, которая может повысить эффективность и результативность мер по реализации удаленной работы вне места службы.** Корректировка пособий и льгот в случае удаленной работы вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности рассматривается в главе VIII под углом зрения общесистемной согласованности.

Соображения по совершенствованию политики в других областях

94. **Возможность дистанционного выполнения тех или иных функций⁷¹ не всегда четко прописана в директивах.** Ряд недавно пересмотренных директивных документов содержат общие положения, указывающие на то, что гибкий режим работы и/или некоторые его варианты не подходят для определенных функций, категорий должностей и/или служб. Например, УВКБ устанавливает, что «заявления могут отклоняться по таким причинам, как несовместимость с функциями сотрудника, необходимость физического присутствия, доступ к техническим средствам, соображения безопасности, потребности службы и т. д.»⁷². Однако директивных положений общего характера может оказаться недостаточно, особенно для организаций, работающих на местах, и/или специализированных технических учреждений. Из-за глобальной чрезвычайной ситуации в сфере здравоохранения освоить и широко использовать удаленную работу было вынуждено большинство профессиональных категорий сотрудников системы Организации Объединенных Наций, включая группы персонала, которые до пандемии COVID-19 не работали дистанционно или делали это редко. **Участвующим организациям следует четче определить характер должностей, подходящих для удаленной работы, и то, какие характеристики должностных функций или задач определяют возможность их дистанционного выполнения, в целях совершенствования директивных положений на этот счет.**

⁷¹ См., например, Enrique Fernández-Macías and Martina Bisello, “A taxonomy of tasks for assessing the impact of new technologies on work” (Seville, Spain, European Commission, 2020).

⁷² UNHCR, Policy on flexible work (UNHCR/HCP/2022/04), para. 22.

95. **Переход на удаленную работу не устраняет понятие основного рабочего времени.** В некоторых директивах о гибком режиме работы четко указано, что лица, работающие дистанционно, должны придерживаться основного рабочего времени. Директива ВМО гласит, что «на сотрудников, работающих дистанционно, распространяются обычные часы работы и положения об основном рабочем времени, и в это время сотрудники должны быть доступны»⁷³. Согласно правилам ВОИС, «руководители могут устанавливать основные дни и/или часы работы, когда все члены коллектива должны заниматься работой и/или присутствовать в помещениях ВОИС, например для участия в совещаниях и других коллективных мероприятиях»⁷⁴. В некоторых организациях, таких как Секретариат Организации Объединенных Наций, обсуждалась возможность отмены основного рабочего времени при дистанционной работе. С подобным предложением выступали также профсоюзы персонала Организации Объединенных Наций. Мнения собеседников из разных организаций по этому вопросу разделились. Большинство высказались за сохранение основного рабочего времени для сотрудников, работающих дистанционно. **Четкое определение основного рабочего времени в соответствующих директивных документах отвечало бы интересам организации и способствовало бы эффективной организации работы, в частности в группах смешанного состава и при осуществлении программ. В то же время директивные инструкции по вопросам гибкого режима работы должны предусматривать возможность исключений для отдельных сотрудников, исходя из конкретной ситуации и в соответствии с действующими положениями, в целях учета особых потребностей и обстоятельств.**

96. **Оговорки относительно некоторых понятий.** Во многих правилах, касающихся гибкого режима работы, фигурируют такие понятия, как «расстояние до места работы», «служебная необходимость» и «потребности конкретного места службы», на которые руководители могут опираться, принимая те или иные решения в конкретных случаях. Смысл, вкладываемый в них разными организациями, неодинаков, а их использование в системе Организации Объединенных Наций не является единообразным. Отсутствие четких определений и конкретных указаний оставляет эти понятия открытыми для различной индивидуальной интерпретации как сотрудниками, желающими перейти на гибкий режим работы, так и руководителями, от которых требуется согласие. Результатом этого может стать необъективность, или впечатление необъективности, при применении правил гибкого режима работы, что может наносить ущерб согласованному, справедливому и непредвзятому проведению соответствующей политики в организациях или внутри отдельно взятой организации, а также негативно сказываться на моральном состоянии персонала. Отсутствие ясности может также ослаблять подотчетность и затруднять контроль за соблюдением установленных требований.

97. **Уточнение понятия «район места службы».** Как правило, организации в своих директивах о гибком режиме работы никак не определяют и не увязывают между собой такие понятия, как «район места службы» и «расстояние до места работы». Между тем эти понятия являются ключевыми для разграничения между удаленной работой в месте службы и за его пределами. **Инспектор призывает участвующие организации включить в соответствующие директивы четкое разъяснение или определение термина «район места службы». В контексте любых правил работы в гибком режиме, предусматривающих возможность ее дистанционного выполнения, под «районом места службы» следует понимать место службы, в которое сотрудник был назначен и которое указано в письме о его назначении, а также всю территорию в пределах расстояния до места работы.**

98. **Количественное определение «расстояния до места работы».** Широкое распространение удаленной работы в условиях «новой реальности» заставляет по-иному взглянуть на понятие «расстояния до места работы». Четкое определение этого

⁷³ WMO Teleworking policy, service note No. 1/2023, annex, para. 9.

⁷⁴ WIPO, Policy on working hours and flexible working arrangements, Office instruction No. 19/2021 (October 2021), para. 13.

расстояния способствовало бы более успешному применению положения о служебной необходимости, в силу которой сотрудники, работающие дистанционно, должны являться на службу по первому требованию. Во многих директивах о гибком режиме работы отсутствует четкое определение расстояния до места работы. Директивы 12 организаций не содержат положений на этот счет, а в директивах еще 12 организаций такие положения присутствуют, но в используемых определениях нет количественного критерия. Например, Секретариат Организации Объединенных Наций и ЮНОПС в своей политике в отношении гибкого режима работы прямо определяют расстояние до места работы как «расстояние между альтернативным местом работы и отведенным сотруднику служебным помещением в месте службы, которое позволяет сотруднику ежедневно являться на службу, если он не работает дистанционно, а также дает ему возможность прибыть на службу по вызову и физически присутствовать там в течение необходимого рабочего времени, в том числе по первому требованию»⁷⁵. В недавно обновленном руководстве ВОИС по гибкому режиму работы приводится определение, которое следует принимать во внимание при определении разумного расстояния до места работы⁷⁶. Ряд организаций, включая ФАО, МОТ, ЮНЕСКО и ЮНИСЕФ, в своих директивах о гибком режиме работы определяют соответствующее расстояние с помощью конкретных количественных критериев, таких как расстояние до места работы в километрах или милях и/или время в пути до места работы в часах (см. таблицу 18), что Инспектор считает позитивной практикой. Как правило, директивные положения относительно расстояния до места работы, особенно те, что имеют количественную составляющую, относятся только к штаб-квартирам. В некоторых директивах (например, в директиве ЮНИСЕФ) указано, что руководитель каждого местного отделения должен определить район, в пределах которого возможна удаленная работа на допустимом расстоянии до места работы.

99. Убедительных данных о том, как концепция расстояния до места работы применяется на практике, нет. Хотя в некоторых директивных документах упоминается «расстояние до места работы», должностные лица в беседах не привели убедительных сведений о том, как такие положения реализуются на практике в плане контроля за их соблюдением — в частности, в сочетании с положением о служебной необходимости (включая обязанность сотрудника явиться на службу по первому требованию, если возникнет необходимость). Не было приведено также веского обоснования того, почему установленное максимальное расстояние до места работы считается оптимальным для организации. Отсутствие в некоторых организациях точных определений «расстояния до места работы» и «района места службы» ослабляет подотчетность и затрудняет контроль за соблюдением предъявляемых требований, поскольку эти два понятия являются ключевыми критериями разграничения между удаленной работой в месте службы и удаленной работой за его пределами. Для того чтобы требуемое расстояние до места работы поддавалось количественному выражению, участвующие организации могут использовать такие конкретные критерии, как максимальное время в пути до офиса, максимальное расстояние до офиса или, во избежание двусмысленности, сочетание того и другого. Для большей ясности директивные инструкции можно включить и другие важные детали, например факторы, от которых зависит время в пути до места работы, соображения, которые следует учитывать при определении разумного расстояния до места работы, а также конкретное указание максимального времени в пути до места работы. При этом положение о максимальном расстоянии до места работы должно

⁷⁵ United Nations Secretariat, information circular on flexible working arrangements (SC/IC/2019/15), footnote 1 on page 11/19.

⁷⁶ См. WIPO, Working hours and flexible working arrangements – questions and answers, para. 44: «Пункты, расположенные за пределами радиуса 80 км (с 1 января 2024 года — 100 км) от здания ВОИС, обычно считаются находящимися вне района места службы... Как общее правило, следует иметь возможность в случае необходимости прибыть на службу в тот же день в течение 1 ч/1 ч 30 мин (с учетом дорожного движения)... Если это невозможно, то соответствующий пункт не считается расположенным в пределах разумного расстояния до места работы».

периодически пересматриваться, как и сама политика в области гибкого режима работы.

Таблица 18

Определение/описание «расстояния до места работы» в директивах о гибком режиме работы

<i>Штаб-квартира</i>	<i>Директивные положения отсутствуют</i>	<i>Определение есть, но не количественное</i>	<i>Количественное определение (расстояния или времени в пути)</i>	<i>Количественное определение (расстояния и времени в пути)</i>
Нью-Йорк	ПРООН Структура «ООН-женщины» ЮНФПА	Секретариат Организации Объединенных Наций	ЮНИСЕФ (Нью-Йорк): в пределах 50 миль от Манхэттена (т. е. на территориях трех штатов — Нью-Йорка, Нью-Джерси и Коннектикута)	
Женева	ВМО ВОИС МСЭ МТЦ УВКБ ЮНЭЙДС	ВОЗ ЮНКТАД	МОТ: разумное расстояние, позволяющее прибыть на службу в тот же день в течение 2 часов	ВОИС: в пределах 80 км (с 1 января 2024 года — 100 км) от здания ВОИС, с возможностью прибыть на службу в тот же день в течение 1,5 часов
Рим		ВПП		ФАО: в пределах 100 км и примерно 1,5 часа пути от места службы
Вена	МАГАТЭ	УНП ЮНИДО		
Париж			ЮНЕСКО: расстояние от места удаленной работы до офиса, позволяющее прибыть на службу в течение 2 часов ^a	
Копенгаген		ЮНОПС		
Найроби		Хабитат ООН ЮНЕП		
Другие места расположения штаб-квартир	БАПОР (Амман) ВПС (Берн)	ИКАО (Монреаль) ИМО (Лондон) ЮНВТО (Мадрид)		

Источник: подготовлено ОИГ.

^a UNESCO Administrative circular AC/HR/84, introducing the policy on flexible working arrangements (April 2022), annex I — HR Manual Item 16.13 on flexible working arrangements, para. 11.

100. Выполнение нижеследующей рекомендации должно повысить уровень соблюдения требований и подотчетности за счет установления четких критериев удаленной работы, способствующих неукоснительному проведению в жизнь политики организаций в центральных учреждениях/штаб-квартирах и на местах.

Рекомендация 5

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует к 2025 году обеспечить включение количественного определения «расстояния до места работы» в директивы своих организаций о гибком режиме работы для штаб-квартир и периферийных мест службы в целях более полного соответствия принципу служебной необходимости. Административным руководителям следует обеспечить, чтобы расстояние до места работы в периферийных местах службы устанавливалось и пересматривалось, когда это необходимо, в тесном сотрудничестве со всеми подразделениями системы Организации Объединенных Наций, физически представленными на страновом уровне, под эгидой координаторов-резидентов.

101. Устранение двусмысленности в отношении понятий «служебная необходимость», «веские личные обстоятельства» и «потребности и реалии конкретного места службы». В директивах о гибком режиме работы используются такие термины и понятия, как «потребности и реалии конкретного места службы», «служебная необходимость» (или аналогичные формулировки, такие как «потребности организации» или «интересы организации») и «веские личные обстоятельства» (или эквивалентные термины, такие как «личные обстоятельства исключительного характера» или «учет личных обстоятельств»). Хотя в директивных документах редко встречаются определения этих понятий, лишь несколько организаций разработали и издали дополнительные разъяснения их толкования и применения. В некоторых директивах (например, ВОЗ и УВКБ) оговорено, что определенные положения могут применяться в различных местах службы и отделениях по-разному, с учетом местных условий и обстоятельств. Так, УВКБ отмечает, что «в некоторых точках использование отдельных вариантов может быть затруднено; поэтому варианты гибкого режима работы должны быть адаптированы к реалиям и потребностям конкретного места службы»⁷⁷. Директива ВОЗ гласит, что «категории гибкого режима работы, перечисленные в настоящей директиве, могут вводиться и применяться в отношении сотрудников головными отделениями с учетом служебной необходимости и местных условий»⁷⁸. Использование терминов общего характера, которые допускают различные толкования и могут пониматься по-разному, чревато расхождениями в реализации политики. Так, по словам собеседников из нескольких организаций, руководители ряда подразделений ввели у себя определенные ограничения и запреты — например, сократив число дней в неделю, в течение которых сотрудники могут работать дистанционно, или потребовав присутствия сотрудников в офисе в определенные дни недели. Сотрудники сочли эти ограничения необоснованными и задались вопросом, почему они применяются только в их подразделениях. Другим примером, который упомянули несколько собеседников, была интерпретация руководителями подразделений понятия «веские личные обстоятельства», согласно которой гибкий режим работы разрешался одним сотрудникам, но не разрешался другим, что вызывало ощущение несправедливого и предвзятого применения правил и негативно сказывалось на моральном климате в коллективе. Поэтому было бы полезным разработать дополнительное руководство с неполным перечнем возможных сценариев, ситуаций и случаев. **Организациям-участницам, которые еще не сделали этого, следует разработать и издать дополнительное практическое руководство с разъяснением понятий и положений, часто используемых в директивах о гибком режиме работы, таких как «служебная необходимость» и «веские личные обстоятельства», а также пояснение к положениям, которые разрешают руководителям среднего звена учитывать специфические потребности своих подразделений при рассмотрении запросов на гибкий режим работы, в интересах ясности, последовательности, справедливого и непредвзятого осуществления политики в масштабах всей**

⁷⁷ UNHCR Policy on flexible work (UNHCR/HCP/2022/04), para. 13.

⁷⁸ WHO eManual, section III.6.28 on flexible working arrangements, para. 30.

организации. При этом должен быть соблюден баланс между необходимой детализацией и сохранением надлежащей гибкости, с тем чтобы инструкции не были излишне строгими и оставляли руководителям свободу действий по применению правил в рамках вверенных им полномочий, с учетом конкретных обстоятельств каждого случая. Руководство должно быть доведено до сведения всех сотрудников, а также руководителей, по соответствующим информационным каналам.

Положения директив о гибком режиме работы, направленные на снижение рисков при их реализации

102. **Включение матрицы снижения рисков реализации в директивы о гибком режиме работы является полезной практикой.** ЮНИСЕФ и ЮНФПА снабдили свои директивы о гибком режиме работы матрицами рисков, в которых определяются существующие риски и предлагаются меры по их снижению⁷⁹. Матрицы содержат перечень типичных рисков, связанных с гибким режимом работы, и ожидаемый минимум мер по снижению этих рисков. Как видно на примере ЮНИСЕФ и ЮНФПА, такая матрица позволяет учитывать практические риски, связанные с гибким режимом работы, и планировать меры противодействия им более конкретно и подробно, чем общеорганизационный реестр, охватывающий всю совокупность рисков с уровнями их значимости для данной организации. **Инспектор предлагает разработать матрицы рисков с перечислением типичных рисков, связанных с внедрением гибкого режима работы, и включить их в директивы организаций в области гибкого режима работы.** Это, однако, не освобождает организации от необходимости адекватного учета и снижения рисков, связанных с внедрением гибкого режима работы, в рамках процессов общеорганизационного регулирования рисков и их общего реестра. Образец матрицы рисков, составленный на примере ЮНИСЕФ и ЮНФПА, приводится в приложении VII.

Периодический обзор и постоянное совершенствование директивных указаний по гибкому режиму работы

103. **Практика пересмотра директив о гибком режиме работы в разных организациях различна.** Организации были опрошены на предмет практики пересмотра ими своих директив о гибком режиме работы. Несколько организаций указали, что планируют провести обзор своих директив и при необходимости внести в них изменения в течение одного-трех лет. Директивы некоторых организаций уже содержат положения об их периодическом пересмотре и обновлении, однако во многих директивах такие положения отсутствуют (см. таблицу 19). **Инспектор призывает участвующие организации регулярно проверять актуальность и адекватность своих директив относительно гибкого режима работы, а также любых взаимосвязанных с ними директивных документов, оценивая, насколько они продолжают соответствовать поставленной цели. Наличие в директивах четких положений об их периодическом пересмотре является не только позитивной практикой, но и обязательным требованием.**

⁷⁹ UNICEF Procedure on flexible working arrangements (PROCEDURE/DHR/2022/003), Risk management, p. 12; а также UNFPA Policy and procedures on flexible working arrangements (February 2022), sect. IV, Risk control matrix, pp. 12–14. UNFPA FWA Toolkit (February 2022) содержат дополнительные указания и информацию относительно рисков и потенциальных проблем, связанных с гибким режимом работы.

Таблица 19

Практика, связанная с пересмотром директив о гибком режиме работы в участвующих организациях

Директивы без конкретных положений о пересмотре	Директивы, содержащие конкретные положения об их регулярном пересмотре	Устоявшаяся процедура или общее требование обязательного пересмотра всех директив организации
БАПОР ВОЗ ВОИС ВМО ВПП ВПС ИКАО ИМО МАГАТЭ МСЭ МТЦ «ООН-женщины» ^b Хабитат ООН ^a ПРООН Секретариат Организации Объединенных Наций ^a УНП ^a ФАО ЮНВТО ЮНЕП ^a ЮНЕСКО ЮНКТАД ^a ЮНОПС ЮНЭЙД	МОТ: действующая директива (от 2023 года) предусматривает пересмотр по прошествии первых 18 месяцев, а затем каждые три года УВКБ: действующая директива (от 2022 года) находится в процессе обновления и предусматривает очередной пересмотр не позднее сентября 2024 года ЮНИДО: действующая директива (от 2022 года) была рассмотрена Объединенным консультативным комитетом по итогам первого года осуществления	ЮНИСЕФ: действующая директива (от 2023 года) предусматривает обязательный пересмотр каждые три года ЮНФПА: действующая директива (от 2022 года) подлежит обязательному пересмотру в феврале 2023 года

Источник: подготовлено ОИГ.

^a Эти организации следуют политике Секретариата Организации Объединенных Наций.

^b Структура «ООН-женщины» следует политике ПРООН.

С. Процедура запроса и согласования перехода на гибкий режим работы

104. **Политика в отношении гибкого режима работы была усовершенствована за счет включения более детальных положений о процедуре согласования.** Кабинетный обзор директив о гибком режиме работы, в том числе пересмотренных за последнее время, показал, что многие организации включили в них дополнительные положения и более подробные инструкции процедурного характера, позволяющие усовершенствовать процесс согласования. В них изложены основные этапы процедуры утверждения запросов на гибкий режим работы и связанные с этим требования, включая порядок подачи запроса, консультации между сотрудником и непосредственным руководителем, сроки утверждения и условия досрочного прекращения действия договоренности о гибком режиме работы.

105. **Смена парадигмы в пользу большей гибкости отражается на процессе согласования.** В целом процесс согласования отражает смену парадигмы в пользу большей гибкости в работе. Некоторые пересмотренные недавно правила содержат, в частности, положения о том, что запросы на гибкий режим работы должны рассматриваться положительно в случае соблюдения всех условий, а также устанавливают сроки, в течение которых руководители должны принять решение по поступившему запросу, и требуют, чтобы в случае его отклонения руководители представляли письменное обоснование.

106. **Консультации между сотрудником и руководителем в процессе согласования.** Большинство директив о гибком режиме работы содержат положения, требующие, чтобы запрос обсуждался сотрудником с его непосредственным руководителем, а также с другими соответствующими лицами, такими как руководитель группы или глава подразделения, прежде всего в случае нестандартных запросов. Согласно некоторым директивам, такое обсуждение призвано прояснить соответствующие требования и условия, а также последствия предлагаемой договоренности для сотрудника, его руководителя и коллектива, с тем чтобы прийти к единому пониманию этой договоренности и связанных с ней последствий.

107. **Предварительные консультации между сотрудником и руководителем: полезно или вредно?** Согласно рассмотренным директивам о гибких режимах работы, одним из ключевых требований к процедуре согласования является предварительное проведение консультаций между сотрудником и руководителем. Этим подразумевается возможность для руководителя по своему усмотрению удовлетворить или отклонить просьбу в неофициальной обстановке. Хотя данное положение можно считать направленным на то, чтобы придать эффективность договоренности о гибком режиме работы, оно также привносит и узаконивает известную долю неформальности при согласовании.

108. **Высокий уровень неформальности процедуры согласования гибкого режима работы.** Просьбы о переходе на гибкий режим работы очень часто обсуждаются и согласовываются офлайн, до того как сотрудник официально вводит запрос в систему организации. Одна из основных претензий, высказанных несколькими собеседниками, касалась склонности руководителей рассматривать просьбы о гибком режиме работы неофициально и в офлайн-формате, иногда отговаривая сотрудников от подачи письменного запроса. Это совпадает с жалобами, которые высказывались и обсуждались на официальных совещаниях между сотрудниками и руководством в нескольких организациях до и после пандемии. Подобная практика воспринимается как стремление увековечить консервативную управленческую культуру, которая выражается в произвольном — или кажущемся таковым — отклонении запросов на гибкий режим работы и таким образом подрывает усилия по достижению более гармоничного баланса между работой и личной жизнью. Это также указывает на потенциальный разрыв между политикой и практикой. Должностные лица ряда участвующих организаций признавали, что некоторые манеры поведения руководителей требуют к себе внимания, и говорили, что, по их мнению, выпуск дополнительных инструкций по вопросам, вызывающим беспокойство, будет способствовать улучшению ситуации.

109. **«Допустимость просьбы» является ключевым основополагающим принципом концепции гибкого режима работы.** Практика, когда сотрудников отговаривают от подачи письменного запроса на гибкий режим работы и вместо этого рассматривают просьбу неформально, может создавать искаженное впечатление о том, как соблюдаются положения директив. Хотя консультации между сотрудниками и руководителями могут быть полезны, сотрудник должен иметь возможность подать официальный запрос на гибкий режим работы до или после таких консультаций. В отличие от подходов, применяемых многими национальными и международными организациями (например, Европейской комиссией), в организациях системы ООН не оговорено «право запрашивать» переход на гибкий режим работы. Тем не менее «допустимость просьбы» является ключевым основополагающим принципом концепции гибкого режима работы в системе Организации Объединенных Наций. Если бы такая допустимость не предполагалась, то никакая политика в отношении гибкого режима работы была бы невозможна. Все принятые участвующими организациями директивы о гибком режиме работы исходят из того, что сотрудник может изъявить желание воспользоваться тем или иным вариантом гибкого режима работы или сочетанием таких вариантов, как это предусмотрено политикой организации.

110. **Сделать процесс согласования более прозрачным и подотчетным.** Исключение неформального элемента из процесса согласования и практическая реализация принципа «допустимости просьбы» путем повышения значимости

официального запроса как первого этапа процедуры согласования были бы эффективным способом преодоления как культурных барьеров, так и содержательных изъянов политики в области гибкого режима работы. На практике это означает отказ от неформальных обсуждений и консультаций между сотрудником и руководителем до подачи официального запроса на гибкий режим работы через систему управления организацией и/или систему ОНР. Такие консультации и обсуждения возможны уже после подачи заявления. Инспектор считает, что включение этой процедуры в директивные документы и формализация рассмотрения запросов на гибкий режим работы могут повысить прозрачность и подотчетность процесса согласования. **Инспектор призывает участвующие организации пересмотреть процедуры согласования гибкого режима работы, сделав подачу официального запроса о переходе на такой режим первым этапом процедуры, за которым, при необходимости, следуют консультации между работником и руководителем (руководителями).**

Специальное разрешение на работу в гибком режиме по медицинским показаниям и в других исключительных случаях

111. **Директивные положения о переходе на гибкий режим работы по медицинским показаниям.** Правила семи организаций (ВОЗ, ВОИС, ВПС, МТЦ, Секретариат Организации Объединенных Наций, ЮНИСЕФ и ЮНЭЙДС), касающиеся гибкого режима работы, содержат положения, согласно которым в исключительных случаях разрешение на работу в гибком режиме может быть дано по медицинским показаниям. Например, сотруднику может быть разрешено работать дистанционно всю рабочую неделю в течение ограниченного периода времени, с учетом конкретных исключительных обстоятельств, связанных с временным состоянием здоровья и/или медицинскими запретами или ограничениями. Такие договоренности обычно сопровождаются дополнительными требованиями и подлежат многоступенчатому согласованию — так, до их утверждения непосредственным руководителем зачастую необходимо получить одобрение директора по людским ресурсам, который должен принять во внимание рекомендацию медицинского консультанта или медицинской службы организации. Подобные просьбы рассматриваются на индивидуальной основе и удовлетворяются в порядке исключения, если соблюдены все условия. Директива Секретариата Организации Объединенных Наций в отношении гибкого режима работы гласит, что «некоторые элементы гибкого режима работы могут быть рекомендованы директором медицинской службы или уполномоченным медицинским работником как подходящий способ соблюдения медицинских запретов или ограничений в рамках ограниченной по времени программы возвращения к работе. В соответствии с общими принципами разумного приспособления рабочих мест при кратковременной нетрудоспособности, в случае отклонения этой рекомендации руководитель должен доказать, что запрашиваемое приспособление является непропорционально или неоправданно обременительным для данного рабочего места»⁸⁰. ВПС в своей директиве предусматривает, что «медицинский консультант Союза может рекомендовать определенные виды гибкого режима работы с учетом медицинских запретов или ограничений в рамках ограниченной по времени программы возвращения к работе. В соответствии с общими принципами разумного приспособления рабочих мест при кратковременной нетрудоспособности, любые подобные меры, решение о которых принимается Генеральным директором, не должны быть непропорционально или неоправданно обременительными для данного рабочего места»⁸¹.

112. **Требуется дополнительное разъяснение роли медицинской службы в процессе согласования гибкого режима работы.** Медицинская служба может лишь предоставлять консультации специалистов, а также заключения по медицинским вопросам и о наличии медицинских оснований; полномочия по принятию решений

⁸⁰ ST/SGB/2019/3, para. 2.2.

⁸¹ UPU, Administrative instruction (DRH) No. 48 on flexible working arrangements (30 May 2022), para. 7.

при этом остаются за непосредственным руководителем и дополнительными согласующими инстанциями, в частности директором по людским ресурсам и, в некоторых случаях, руководителями более высокого уровня. На практике такие запросы на гибкий режим работы в силу особых обстоятельств, как правило, трудно отличимы от запросов на разумное приспособление рабочих мест⁸² по медицинским показаниям, подпадающих под другие правила. В беседах должностные лица ряда организаций отмечали некоторую путаницу относительно роли медицинской службы в процессе согласования. **Инспектор предлагает четко и конкретно оговорить в директивных инструкциях статус экспертного заключения медицинской службы в процессе согласования гибкого режима работы, чтобы избежать путаницы и обеспечить принятие решений в соответствии с правилами.**

113. **Многоступенчатая процедура согласования с различными уровнями одобрения.** Полномочиями по утверждению стандартных запросов на гибкий режим работы обычно наделяется руководитель среднего звена или первое аттестующее должностное лицо/непосредственный руководитель сотрудника. Просьбы о дистанционной работе в месте службы сверх установленного максимального количества дней в неделю и о дистанционной работе вне места службы сверх установленного максимального срока подлежат дополнительному согласованию и/или обсуждению, например с руководителем департамента, подразделения или службы, начальником управления и/или директором по людским ресурсам. Таким образом, в зависимости от типа запроса на гибкий режим работы и его причин требуются различные уровни согласования и применяются разные процедуры. Более подробные положения, включая указание того, в каких случаях необходимо многоступенчатое согласование, позволили бы обеспечить ясность для всех участников процесса и служили бы де-факто механизмом сдержек и противовесов, а также способствовали бы снижению рисков. Подключение старшего руководства и/или сотрудников отдела кадров там, где это необходимо, и прежде всего в особых, наиболее сложных случаях, служило бы гарантией соблюдения действующих норм. На практике, однако, в некоторых организациях несколько уровней согласования должны проходить стандартные запросы на гибкий режим работы, и в частности на регулярную удаленную работу в месте службы. Объясняя необходимость многоуровневого согласования, представители руководства заявили, что, «хотя первое аттестующее должностное лицо нередко лучше других осведомлено о ситуации на рабочем месте, руководители более высокого уровня зачастую также заинтересованы в соблюдении требований к посещаемости офиса»⁸³. Ряд представителей персонала и специалистов по людским ресурсам, опрошенных в ходе настоящего обзора, отмечали, что такие управленческие подходы к регулированию «гибкости», предусмотренной обновленной политикой в области гибкого режима работы, не вполне оправданы. **Инспектор призывает административных руководителей участвующих организаций тщательно продумать уровень согласования, необходимый для стандартных запросов на гибкий режим работы, и обеспечить, чтобы при этом учитывались полномочия и роль должностных лиц среднего звена и/или непосредственных руководителей в удовлетворении запросов на гибкий режим работы и поддерживалась организационная культура, способствующая работе в гибком режиме в соответствии с директивами и формированию комбинированной рабочей среды.**

114. **Договоренности о гибком режиме работы.** Не все директивные документы содержат достаточно подробные положения, касающиеся договоренностей о гибком режиме работы, и/или соответствующие образцы, формуляры и приложения. **При каждом согласовании гибкого режима работы должна оформляться договоренность с подробным описанием выбранного варианта гибкого режима работы, его продолжительности и соответствующих условий, позволяющая обеспечить прозрачность, подотчетность и контроль. Такая договоренность (в электронной форме и/или на бумаге) должна содержать четкое указание варианта гибкого режима работы и быть подписана, в зависимости от случая,**

⁸² См., например, JU/REP/2023/4, глава V, в особенности пп. 88 и 90.

⁸³ United Nations Staff-Management Committee, Final report SMC X, 23–28 April 2022, para. 75.

сотрудником и главой соответствующего подразделения/непосредственным руководителем. Как показывает имеющийся позитивный опыт, согласованный период работы в гибком режиме не должен превышать одного года с возможностью продления согласно соответствующим директивным положениям. Кроме того, формы договоренностей о гибком режиме работы следует упорядочить и упростить, чтобы сотрудники и руководители не воспринимали их составление как обременительную обязанность. Все необходимые формуляры должны быть доступны в электронном формате. Договоренности о гибком режиме работы могут продлеваться на разовой основе, по согласованию, в зависимости от случая, с руководителем соответствующего подразделения или непосредственным руководителем.

115. **Роль кадровой службы.** Лишь несколько организаций (ВОИС, ВПС, МТЦ, Секретариат Организации Объединенных Наций и ЮНОПС) оговаривают в своих директивах о гибком режиме работы роль кадровой службы. **Инспектор считает, что включение в директивные положения пункта о роли кадровой службы применительно к гибкому режиму работы, например в форме предоставления консультаций по организации удаленной работы, контроля за ее ходом, рассмотрения запросов на удаленную работу вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности, принятия решений о необходимой корректировке пособий и льгот и сотрудника в случае превышения максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, было бы позитивной практикой.** Поскольку директивы о гибком режиме работы не наделяют кадровую службу значимой ролью в реализации политики в этой области, она практически не имеет возможности наблюдать и поддерживать процесс запроса и согласования гибкого режима работы не только с точки зрения баланса между работой и личной жизнью сотрудников и общеорганизационной эффективности, но и в плане технической поддержки, административного обеспечения и контроля. **Роль кадровой службы в процессе согласования гибкого режима работы станет более заметной, если дополнить директивы положением, поручающим кадровой службе, среди прочего, систематически собирать информацию и готовить статистические данные об удовлетворенных и отклоненных запросах, а также о непродленных договоренностях о гибком режиме работы, и представлять руководителям соответствующего уровня и союзам/ассоциациям персонала по их запросу или на регулярной основе дезагрегированные данные (по каждому режиму и варианту).** В целом такая мера может также способствовать прозрачности и подотчетности при рассмотрении запросов на гибкий режим работы и общей реализации этого режима.

116. **Позитивный опыт, связанный с процессом согласования.** Некоторые директивы требуют, чтобы запросы на гибкий режим работы подавались и регистрировались в системе управления организацией и/или системе ОПП. Это не только формализует процедуру согласования, но и облегчает контроль за использованием гибкого режима работы. Однако существующие системы не всегда способны обобщать данные о запросах, чтобы руководители имели полное представление о графиках работы сотрудников и могли проверять их на совместимость. Поэтому организации, возможно, пожелают разработать инструмент мониторинга, позволяющий регистрировать данные о гибких режимах работы на протяжении календарного года. В нескольких директивах также установлены конкретные сроки, в течение которых непосредственный руководитель должен дать ответ на запрос. Кроме того, директивы некоторых организаций (например, ВОИС и МТЦ) содержат положение, согласно которому при отсутствии своевременной реакции компетентного должностного лица запрос считается утвержденным. Так, в документе ВОИС указано, что любой запрос о переходе на гибкий режим работы непосредственный руководитель должен одобрить или отклонить незамедлительно и что отсутствие решения в течение двух недель приводит к автоматическому утверждению запроса в Интегрированной системе административного управления. Некоторые директивы идут еще дальше и предлагают считать запрос на гибкий режим работы удовлетворенным, если руководитель не отреагировал (т. е. не дал на него ответа и/или не попросил дополнительного времени на его рассмотрение) в течение установленного срока. **Инспектор считает «утверждение по умолчанию»**

позитивной практикой, которая может сделать процедуру согласования более эффективной, и предлагает организациям включать, когда это применимо, конкретные положения на этот счет в свои директивы о гибком режиме работы. Некоторые директивы также требуют от руководителя подразделения или непосредственного руководителя письменного объяснения причин в случае отклонения запроса. Например, в разделе директивы ЮНИСЕФ, посвященном общим принципам, подчеркивается, что, «хотя решение об утверждении является дискреционным, утверждающий орган должен в письменном виде сообщить сотруднику конкретные причины отклонения его просьбы о переходе на гибкий режим работы, связанные с должностными обязанностями, служебной необходимостью, требованиями группового взаимодействия или другими первоочередными интересами организации». Инспектор считает, что вышеупомянутые положения делают процедуру согласования более эффективной и соответствуют Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. **Организациям-участницам, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность включения в очередное издание директивных инструкций по гибкому режиму работы дополнительных положений, способных сделать процесс согласования запросов на гибкий режим работы более прозрачным и эффективным (см. вставку 4).**

Вставка 4

Элементы усовершенствованного и более прозрачного процесса согласования

- Обязательная подача официального запроса в системе управления и/или системе ОПР
- Конкретный срок утверждения запросов и их автоматическое утверждение при отсутствии реакции руководителя подразделения в течение указанного срока
- Консультации между сотрудником и руководителем (руководителями), если это необходимо
- Утверждение запросов «по умолчанию» при соблюдении организационных условий
- Обязанность руководителя подразделения письменно объяснять причины в случае отклонения запроса
- Использование подробных формуляров/образцов при оформлении договоренностей о гибком режиме работы
- Ежегодный пересмотр договоренностей о гибком режиме работы

Источник: подготовлено ОИГ на основе позитивного опыта участвующих организаций.

117. **Досрочное прекращение действия договоренности о гибком режиме работы.** Кабинетный анализ директивных документов, касающихся гибкого режима работы, показал, что все они содержат положения об их расторжении. Как правило, эти положения предусматривают, что действие договоренности о гибком режиме работы может быть приостановлено или прекращено в любое время, если руководитель сочтет, что оперативные нужды подразделения или службы требуют возвращения к обычному графику работы и/или личного присутствия соответствующего сотрудника, или если результаты работы сотрудника не соответствуют требованиям, предъявляемым в рамках соответствующего гибкого режима. Некоторые правила предусматривают возможность досрочного расторжения договоренности о гибком режиме работы в случае изменения исходных условий, а также в исключительных случаях. Кроме того, в директивах обычно указывается минимальный срок, в течение которого сотрудник должен принять меры для приспособления к изменившейся ситуации и вернуться на рабочее место — например, в случае удаленной работы вне места службы. **Включение в директивные документы положения о досрочном прекращении действия договоренностей о гибком режиме работы при наличии соответствующих оснований, в частности в чрезвычайных и нештатных ситуациях, а также в связи с неудовлетворительными результатами работы, можно считать позитивной практикой.** Такие положения обеспечивают сбалансированный подход, учитывающий интересы как организации, так и сотрудника, и соответствуют добровольному характеру гибкого режима работы при соблюдении общего

принципа служебной необходимости. Для досрочной отмены гибкого режима работы следует предусмотреть адекватные сроки, с тем чтобы сотрудник мог принять необходимые меры по подготовке к возвращению в офис, особенно в случае удаленной работы вне места службы, а причина (причины) отмены должны доводиться до сведения сотрудника в письменной форме.

V. Движущие силы и факторы, способствующие внедрению гибкого режима работы

A. Информационно-коммуникационные технологии как основа гибкого режима и новых методов работы

118. **Надежная цифровая среда необходима для эффективной работы в гибком режиме и применения комбинированных моделей рабочего процесса.** Ответы на вопросник ОИГ показали, что инфраструктура ИКТ, существовавшая до пандемии, включая систему кибербезопасности, в ряде организаций не вполне соответствовала своему назначению. В частности, не все организации располагали необходимыми средствами связи и программным обеспечением для проведения совещаний, а персонал не имел удаленного доступа к документам, системе ОПП или аналогичным системам, облегчающим удаленную работу. Глобальная чрезвычайная ситуация в области здравоохранения выявила необходимость оснащения сотрудников надлежащими инструментами и технологиями для работы не только в служебных помещениях, но и в удаленном режиме. Это побудило все организации пересмотреть, скорректировать и модернизировать свои системы и инфраструктуру ИКТ, с тем чтобы адаптироваться к новому характеру и новым методам работы и успешно осваивать их в условиях «новой реальности». Так, сотрудникам, работающим вне офиса, были предоставлены ноутбуки, необходимые средства связи, проведения совещаний и другие инструменты ИКТ. Были усовершенствованы системы и приложения с защищенным удаленным доступом на базе сетевых и «облачных» технологий. Несмотря на эти улучшения, несколько организаций указали на ряд проблем, включая нехватку ресурсов для адаптации и модернизации систем, необходимых для адекватной поддержки удаленной работы и работы в комбинированном режиме, слабую осведомленность персонала о правилах безопасного пользования ИКТ, требованиях защиты информации, протоколах и рисках кибербезопасности, а также отсутствие соответствующей подготовки.

119. **Кибербезопасность — та сфера, где необходимы дополнительные усилия.** Многие организации отметили непрекращающийся рост и эволюцию рисков в сфере кибербезопасности, в частности из-за все более широкого использования удаленных устройств, сетевых и облачных систем и приложений, а также различных платформ и средств коммуникации, проведения совещаний и обмена данными и документами⁸⁴. Использование персональных устройств (ноутбуков, планшетов, смартфонов) для доступа к служебным сетям становится причиной дополнительных уязвимостей и рисков безопасности, поскольку персональные устройства не являются частью ИКТ-инфраструктуры организации и не защищены той же системой безопасности (включая брандмауэры и антивирусное ПО), которая защищает служебную сеть. С учетом рисков утери и хищения, вредоносных программ и вирусов, а также установки непроверенных приложений, риски безопасности, связанные с утечкой данных, дополнительно возрастают. Незашифрованный обмен файлами через сторонние облачные сервисы и серверы электронной почты создает дополнительные риски в условиях, когда сотрудники ежедневно обмениваются большим количеством конфиденциальной информации, от рабочих данных до секретных сведений. Хищение информации может приводить к атакам вымогателей, кражам и репутационному ущербу. Неправильно настроенные домашние сети Wi-Fi — еще один фактор риска. Наконец, работа из дома означает незащищенный доступ в Интернет с предоставленных организацией (служебный ноутбук) и/или личных устройств, что повышает риск фишинговых атак через электронную почту.

120. **Создание безопасной и устойчивой цифровой среды.** Риски, связанные с ИКТ и кибербезопасностью, включая перечисленные выше, подчеркивают необходимость анализа, адаптации и обновления систем, инфраструктуры и инструментов ИКТ, а также надлежащего обучения персонала их использованию для эффективного

⁸⁴ О кибербезопасности в организациях системы Организации Объединенных Наций см. JIU/REP/2021/3.

применения новых и комбинированных методов работы. В более конкретном плане, как отметили представители некоторых организаций, важно обеспечить сотрудников надлежащими техническими средствами и инструментами для удаленной работы, особенно в полевых условиях. **Инспектор рекомендует организациям обеспечить цифровую и компьютерную грамотность своего персонала, рассмотреть возможные способы дальнейшего укрепления безопасной и устойчивой цифровой среды и по мере необходимости отразить результаты этой работы в директивах и планах действий организаций в области ИКТ.**

В. Инструменты для оценки, мониторинга и эффективного применения гибкого режима работы

Соответствующие поставленным целям инструменты сбора данных о работе в гибком режиме с адекватными возможностями анализа

121. **Значение сбора данных как инструмента эффективного управления работой в гибком режиме.** Для эффективной оценки использования гибкого режима работы и его влияния на организацию и персонал, равно как и для успешного управления работой в таком режиме решающее значение имеют надлежащие системы и инструменты сбора данных, а также адекватный потенциал и функциональные возможности для их анализа. В Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда признается важность регулярного сбора обезличенных данных в разбивке по полу и другим соответствующим параметрам для мониторинга и оценки осуществления директив о гибком режиме работы и других соответствующих внутренних директив. Инспектор поинтересовался тем, как организации собирают такие данные, как они используются, передаются и доводятся до сведения руководства и других соответствующих функциональных звеньев. Помимо вопросов по этим темам, включенных в вопросники и планы бесед в рамках настоящего обзора, у организаций были запрошены статистические данные о фактическом использовании предлагаемых персоналу вариантов гибкого режима работы.

122. **Нехватка потенциала для систематического и всестороннего сбора данных об использовании гибкого режима работы.** Данные об использовании гибкого режима работы собирают восемнадцать организаций. Однако системы и инструменты, применяемые в большинстве этих организаций, не позволяют собирать всеобъемлющую информацию, т. е. данные по всем вариантам гибкого режима работы и/или всем местам службы. Кроме того, существующие управленческие системы и инструменты не обладают необходимым функционалом для анализа и представления информации. Некоторые инструменты не имеют даже базовых функций подготовки статистики и генерирования отчетов об использовании гибкого режима работы. Ряд организаций используют по несколько систем учета, предназначенных для разных вариантов гибкого режима работы. Например, информация о дистанционной работе регистрируется в одной системе, а информация о работе по сжатому графику — в другой. В некоторых структурах используются специализированные управленческие системы и приложения, применяемые только в одном месте службы и не связанные с другими инструментами и системами поддержки гибкого режима работы, что затрудняет систематический и всесторонний сбор данных по всей организации. Некоторые организации (БАПОР, ВОЗ, ВОИС, ИКАО, ИМО, МОТ, ПРООН и Структура «ООН-женщины») собирают данные централизованно или, по крайней мере, имеют процессы и/или системы, позволяющие им собирать, перепроверять и перекрестно сопоставлять данные о гибком режиме работы, поступающие из разных отделений и мест службы. Несколько организаций по-прежнему собирают данные вручную — по меньшей мере отчасти — в некоторых местах службы и/или о некоторых вариантах гибкого режима работы. Например, в Структуре «ООН-женщины» каждая секция или страновое отделение занимается ручным сбором данных, тогда как информация о дистанционной работе может поступать через систему ОПП «Атлас». В некоторых организациях процесс согласования гибкого режима работы полностью или частично интегрирован в системы ОПП, с помощью

которых собирается и регистрируется соответствующая информация. Наконец, системы различаются по своим функциональным возможностям и аналитическому потенциалу. Существенные различия существуют и с точки зрения детализации и полноты собираемых данных. В приложении IX (Система и инструменты сбора данных о работе в гибком режиме) представлен обзор систем, используемых для сбора данных, связанных с гибким режимом работы во всех организациях.

123. Данные о гибком режиме работы собираются не в полном объеме. Большинство организаций собирают данные о гибком режиме работы лишь частично, например только по некоторым его вариантам. Нередко сбор таких данных осуществляется вручную, а в некоторых организациях для этого используется несколько систем. Секретариат Организации Объединенных Наций собирает данные о дистанционной работе и работе по сжатому графику с помощью своей системы ОПР «Умоджа», а в некоторых местах службы созданы собственные системы для обработки запросов на гибкий режим работы. Например, система, используемая в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций (Нью-Йорк), предназначена только для учета удаленной работы; отделения Организации Объединенных Наций в Женеве и Вене (включая УНП) используют собственные системы и инструменты, в том числе систему SharePoint. Таким образом, не существует единой централизованной системы учета и администрирования процедур, связанных с гибким режимом работы, а также сбора соответствующих данных. Сотрудники ведут учет своего рабочего времени и посещаемости в системе «Умоджа» в соответствии с имеющимися у них договоренностями о гибком режиме работы и исходя из своего фактического присутствия в офисе. Часть информации, включая документы о согласовании и причины отклонения запросов, собирается вручную, тогда как данные о формах гибкого режима и веских причинах его использования заносятся в формуляры и сохраняются в локальных системах.

124. Собранные данные редко дезагрегируются. Не все организации системы Организации Объединенных Наций собирают одинаковую информацию о работе в гибком режиме. Некоторые из них ведут подробный сбор данных, в том числе о вариантах такого режима, продолжительности их использования, разрешительных документах и т. д., в то время как другие собирают не весь объем основных данных, в частности данные не по всем вариантам и/или не по всем местам службы. Во многих организациях данные о гибком режиме работы не увязываются с личной информацией, такой как место службы и пол сотрудника, а также функциональная группа и категория персонала (специалисты, сотрудники категории общего обслуживания и т. д.), к которым он принадлежит. Хотя эта информация должна быть доступной в других управленческих системах, и в частности в системах управления людскими ресурсами, какая-либо ее перепроверка или перекрестное сопоставление для аналитических и иных целей зачастую невозможны в автоматическом режиме и требуют вмешательства человека. Например, в ЮНЕСКО собранные данные о дистанционной работе могут быть дезагрегированы путем перекрестного сопоставления с данными, извлеченными из системы ОПР. Аналогичным образом, в ЮНЕП данные о гибком режиме работы включают идентификационный номер сотрудника, что позволяет сверять их с имеющейся информацией о людских ресурсах.

125. Позитивная практика регистрации и сбора дезагрегированных данных. В организациях, где данные о работе в гибком режиме собираются с помощью систем ОПР, их проверка и перекрестный анализ могут проводиться автоматически, как, например, в ВОИС, которая извлекает такие данные по мере необходимости с помощью запросов в системе управления. ЮНИСЕФ располагает электронными инструментами, привязанными к системе ОПР, для обработки всех запросов на гибкий режим работы; данные хранятся в системе учета посещаемости и доступны не какому-то одному подразделению, а различным управлениям и отделам по мере необходимости через информационные панели InSight. Сбор данных осуществляется централизованно, с необходимой детализацией и агрегированием, причем система способна генерировать сводки по регионам, гендерному составу и категориям сотрудников.

126. **Несколько организаций находятся в процессе совершенствования своих систем ОПР и сбора данных, связанных с гибким режимом работы.** Некоторые организации (например, ФАО и Секретариат Организации Объединенных Наций) планируют в будущем усовершенствовать свои системы сбора и обработки данных, касающихся гибкого режима работы, в связи с модернизацией систем ОПР. В настоящее время в Секретариате Организации Объединенных Наций предпринимаются усилия по оснащению системы ОПР функцией глобальной поддержки гибкого режима работы, которые предполагается завершить к 2024 году. В ВОИС реализованы аналитические функции и информационные панели, позволяющие получать сводки с данными в режиме реального времени. ФАО сейчас разрабатывает систему, которая позволит генерировать более подробную отчетность, в том числе о дистанционной работе.

127. **Необходимо улучшить сбор и анализ данных, связанных с гибким режимом работы.** Инструменты и системы сбора и анализа данных, связанных с гибким режимом работы, не отвечают предъявляемым требованиям. Необходимо усовершенствовать системы управления и ОПР, и в частности сделать их пригодными для сбора, анализа и представления данных, включая основные статистические данные о том, сколько сотрудников используют гибкий режим работы и в каких вариантах; это позволит составить базу данных с информацией о договоренностях о гибком режиме работы и основными сведениями о запросах, как утвержденных, так и отклоненных, на все варианты этого режима в масштабах организации, включая все места службы. Кроме того, следует улучшить возможности анализа и генерирования отчетности, включая сведения по отдельным вариантам и перекрестное сопоставление с данными кадровых служб по таким параметрам, как категории персонала (категория специалистов и категория общего обслуживания), стаж работы, пол, место работы (штаб-квартиры и отделения на местах), служебные функции, подразделения/департаменты/службы и т. д. Процесс согласования и данные о нем в идеале должны быть полностью интегрированы в систему ОПР соответствующей организации. Это позволит усилить контроль, подотчетность и прозрачность.

128. **Содействие применению основанного на данных подхода к управлению работой в гибком режиме.** Отсутствие возможности централизованного сбора данных о гибком режиме работы и неадекватные инструменты сбора и анализа данных затрудняют совершенствование подхода организаций к гибкому режиму работы. Устранение недостатков в сборе данных может помочь организациям провести межфункциональный анализ и получить фактическую информацию о том, принес ли гибкий режим работы ожидаемые выгоды и если да, то в каком объеме, а также способствовал ли он улучшениям в других смежных областях, таких как гендерный паритет, инклюзивность, многообразие, привлечение/удержание квалифицированных кадров, кадровое планирование и экологическая устойчивость. Это также может послужить основой для улучшения качества отчетности перед оперативным руководством, директивными и руководящими органами и тем самым способствовать принятию обоснованных решений.

129. Выполнение нижеследующей рекомендации должно повысить эффективность гибкого режима работы.

Рекомендация 6

Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует к 2025 году пересмотреть свои управленческие системы и инструменты, связанные со сбором и анализом данных о гибком режиме работы, и обеспечить их необходимую модернизацию и соответствие своему назначению, в интересах эффективного и основанного на данных управления работой в гибком режиме.

Опросы как дополнительный инструмент сбора данных

130. **Периодические опросы могут выявлять тенденции и закономерности, связанные с гибким режимом работы.** Опросы, проводимые на периодической основе, позволяют со временем выявлять тенденции и закономерности. Поскольку они анонимны, конфиденциальны и позволяют рядовым сотрудникам высказывать свои мнения и настроения по конкретным темам, такие опросы могут служить дополнительным методом сбора данных, касающихся гибкого режима работы. Инспектор интересовался тем, какое отражение гибкий режим работы и связанные с ним аспекты находят в опросах, проводимых организациями системы Организации Объединенных Наций; под этим углом зрения он изучил различные опросы, проведенные в системе Организации Объединенных Наций, включая обследования вовлеченности персонала, мониторинговые обследования, специальные опросы (в том числе непосредственно посвященные гибкому режиму работы, гендерной проблематике, поддержанию здоровья и благополучия и т. д.), а также разовые обследования, проводившиеся союзами/ассоциациями персонала, и обследования, связанные с COVID-19.

131. **Опросы, ориентированные на персонал.** Информация о гибком режиме работы стала все чаще — особенно во время и сразу после пандемии — так или иначе фигурировать в большинстве опросов, ориентированных на персонал. Вместе с тем аспекты, связанные с гибким режимом работы, лишь вскользь затрагиваются в опросах по другим темам, таким как баланс между работой и личной жизнью, благополучие сотрудников, а также условия и методы работы. Не все организации постоянно включают тему гибкого режима работы в свои опросы персонала и/или мониторинговые обследования. Согласно ответам на вопросник ОИГ, одна треть участвующих организаций (а именно МОТ, МТЦ, ПРООН, Секретариат Организации Объединенных Наций, ФАО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС, ЮНФПА и ЮНЭЙДС) включают в свои опросы пункт о гибком режиме работы. Однако степень охвата вопросов, связанных с таким режимом, и степень детализации при этом варьируются. Некоторые обследования могут содержать лишь общий вопрос о том, как сотрудники оценивают степень гибкости и контроля за их работой, тогда как другие (например, периодические опросы персонала) могут включать один или несколько вопросов, прямо посвященных гибкому режиму. Например, в обследовании вовлеченности персонала МТЦ раздел о благополучии содержал вопрос, непосредственно касавшийся гибкого режима работы, в котором выяснялась степень удовлетворенности сотрудников балансом между их работой и личной жизнью, а в глобальный опрос персонала, проведенный ЮНФПА, были включены вопросы, призванные выяснить мнение сотрудников о гибком режиме работы. В глобальном опросе персонала ЮНИСЕФ баланс между работой и личной жизнью оценивался как параметр, включающий в себя гибкий режим работы. Главной целью было отследить степень поддержки, которую организация и руководители оказывают сотрудникам, побуждая их к работе в гибком режиме, а также выяснить степень осведомленности сотрудников о способах повышения их благополучия, включая гибкий режим работы.

132. **Включение вопросов о гибком режиме работы в обследования, ориентированные на персонал, является позитивной практикой.** Благодаря единой структуре и методологии обследований их результаты позволяют проводить анализ по различным критериям и ключевым категориям респондентов, включая разбивку по таким признакам, как должностные функции, класс должности, стаж и место работы, что может делать эти результаты полезным инструментом для систематического мониторинга, пересмотра и по мере необходимости совершенствования гибкого режима работы и методов его реализации. **По мнению Инспектора, включение вопросов, касающихся гибкого режима работы, в периодические опросы, ориентированные на персонал, с тем чтобы получить отзывы о положении дел с этим режимом в организации, является позитивной практикой.** Задаваемые вопросы могут касаться таких тем, как осведомленность о гибком режиме работы, его использование, возникающие препятствия, впечатления руководителей от управления работой (смешанных) коллективов и связанные со всем этим последствия, такие как влияние гибкого режима работы на производительность и эффективность.

133. **Опросы, непосредственно посвященные гибкому режиму работы, полезно проводить в контексте обновления политики, касающейся такого режима.** Только в ВОИС и МТЦ при пересмотре и обновлении директив о гибком режиме работы проводились опросы, специально посвященные этому режиму. Они были составлены с учетом политики соответствующих организаций и обсуждения предлагавшихся в то время поправок. Что касается охвата опросов, то их цель заключалась в том, чтобы выявить проблемы, волнующие сотрудников и руководителей, и определить направления возможного совершенствования гибкого режима работы, с тем чтобы полученные данные и результаты можно было использовать для доработки директив о гибком режиме работы. Опросы помогли выявить ряд аспектов политики и практики гибкого режима работы, которые организации могут улучшить, включая осведомленность персонала, использование, имеющиеся препятствия, ценность, производительность, приемлемость, общеорганизационные и индивидуальные последствия и практическое внедрение. **Инспектор предлагает организациям проводить опросы, непосредственно посвященные гибкому режиму работы, в частности в контексте пересмотра их директив о таком режиме, так как это позволит получать полезные дополнительные данные для дальнейшего совершенствования соответствующей политики и ее реализации.** Задаваемые респондентам вопросы могут охватывать следующие темы: использование гибкого режима работы, существующие препятствия, последствия для персонала в целом, мнения руководителей по поводу административных аспектов гибкого режима работы, а также влияние этого режима на производительность и показатели работы организации и отдельных сотрудников.

С. Эффективное практическое внедрение гибкого режима работы: соображения по поводу имеющихся возможностей

Совершенствование управленческих навыков для эффективного управления смешанными коллективами и контроля за удаленной работой

134. **Повышение управленческой квалификации для руководства работой в комбинированном и удаленном режиме.** Ожидаемый рост использования гибкого режима работы после пандемии ставит перед руководителями ряд дополнительных задач, таких как управление смешанными (в том числе географически рассредоточенными) коллективами, надзор и контроль за удаленной работой, а также учет и оценка служебных показателей сотрудников, работающих удаленно. Все это требуется наряду с необходимыми навыками организации коллективной работы, повышения мотивации и стимулирования группового сотрудничества, а также налаживания эффективного обмена информацией в комбинированных рабочих средах и коллективах смешанного состава. Важное значение приобрело обучение руководителей навыкам и приемам работы в новых реалиях.

135. **Обучение руководителей и сотрудников работе в гибком режиме обеспечивается менее чем в половине организаций системы Организации Объединенных Наций.** На сегодняшний день 12 организаций проводят учебу для руководителей по теме гибкого режима работы, и две организации (МАГАТЭ и ЮНФПА) находятся в процессе разработки соответствующих учебных курсов. Десять организаций предлагают учебные занятия по вопросам гибкого режима работы своим сотрудникам (см. таблицу 20). Хотя специальной подготовки по вопросам гибкого режима работы для руководителей и/или сотрудников всех организаций не существует, некоторые из них, например Секретариат Организации Объединенных Наций, предлагают персоналу другие связанные с этим мероприятия; предпринимаются также усилия по оказанию поддержки департаментам, управлениям и руководителям, включая проведение занятий при содействии подразделений кадровой службы (в форме глобальных виртуальных совещаний), и по разъяснению политики в области гибкого режима работы, а также других связанных с этим вопросов.

Таблица 20

Организации, где проводились учебные занятия по гибкому режиму работы для руководителей и сотрудников (2018–2022 годы)

<i>Обучение руководителей по теме гибкого режима работы</i>	<i>Обучение сотрудников по теме гибкого режима работы</i>
БАПОР, ВОЗ, ИМО, МОТ, МСЭ, МТЦ, Секретариат ООН ^а , ФАО, ЮНЕП, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНФПА	БАПОР, ВОЗ, ИМО, МАГАТЭ, МТЦ, Секретариат ООН ^а , ФАО, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНФПА

Источник: подготовлено ОИГ на основе ответов на вопросник ОИГ.

^а В Секретариате Организации Объединенных Наций проводились другие мероприятия, направленные на оказание руководителям и сотрудникам поддержки в использовании гибкого режима работы.

136. **Типы и форматы обучения руководителей гибкому режиму работы в разных организациях различны.** Обучение обычно проводится в онлайн-режиме и является добровольным. Занятия часто организуются в связи с принятием новой или обновленной директивы о гибком режиме работы. Лишь несколько организаций, в том числе ЮНОПС, предлагают сотрудникам обучение по тематике гибкого режима работы, не связанное с презентацией обновленной директивы. Обучение для руководителей, как правило, начинается с ознакомления с соответствующими директивными документами, включая их процедурные аспекты, и охватывает такие темы, как управление и руководство смешанным коллективом и общее руководство работой в гибком режиме, включая использование соответствующих инструментов и систем. Среди организаций, которые проводят обучение руководителей по вопросам гибкого режима работы, БАПОР, ИМО, ЮНЕСКО и ЮНИДО предлагают лишь вводный курс на эту тему, тогда как в МТЦ, ЮНЕП, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНФПА организуются более всеобъемлющие учебные мероприятия, включая брифинги по разъяснению правил и процедур работы в гибком режиме, обучение навыкам руководства группами смешанного состава и отработку методов поощрения инклюзивности и заботы о благополучии сотрудников в смешанных коллективах. В течение 2022 года ЮНОПС организовало несколько учебных курсов для различных аудиторий, включая добровольные интерактивные семинары под руководством инструктора по вопросам внедрения гибких и смешанных режимов работы для отдельных руководителей во всех регионах, региональные курсы повышения квалификации по теме «Управление смешанными коллективами в ЛАК и вопросы благополучия персонала» в отдельных регионах, а также учебный курс по управлению группами сотрудников в гибком режиме для всех руководителей, находящийся в стадии экспериментального внедрения. Комплексная учебная программа ЮНОПС отражает его стремление вооружить руководителей и сотрудников необходимыми навыками и знаниями для эффективного использования гибкого режима работы в данной организации.

137. **Обучение персонала работе в гибком режиме.** Обучение персонала направлено в первую очередь на ознакомление с новыми или пересмотренными директивами относительно гибкого режима работы, но может включать также информационные семинары по использованию управленческих систем и приложений для подачи запросов и оформления договоренностей о гибком режиме работы. Сотрудникам некоторых организаций может быть полезно пройти обучение по сходной или смежной тематике, такой как работа в смешанных группах, проведение совещаний в комбинированном или онлайн-формате, инклюзивность в смешанных коллективах, учет и организация рабочего времени при работе из дома и забота о психическом здоровье при удаленной работе.

138. **Обучение руководителей по тематике гибкого режима работы особенно полезно в полевых условиях.** Хотя в беседах большинство должностных лиц приветствовали организацию обучения руководителей и сотрудников по вопросам гибкого режима работы, некоторые из них высказали то мнение, что существующие директивы и инструкции на эту тему являются четкими и ясными и что в обучении нет необходимости. Большинство собеседников согласились с тем, что участие в таком

обучении должно быть добровольным; придание ему обязательного характера, по их мнению, увеличит нагрузку на руководителей, которые и так обязаны проходить множество учебных курсов. Организация обучения связана с расходами; поэтому включение занятий по гибкому режиму работы в существующие учебные курсы было бы самым эффективным и действенным способом достижения цели. Что касается охватываемых тем, то обучение руководителей по вопросам гибкого режима работы должно быть ориентировано на эффективное управление смешанными коллективами, инклюзивность в комбинированной рабочей среде, благополучие и баланс между работой и личной жизнью сотрудников, порядок рассмотрения и согласования запросов, включая использование соответствующих управленческих систем и приложений. Несколько собеседников из организаций, имеющих отделения на местах, отмечали, что в штаб-квартирах, по-видимому, лучше понимают суть гибкого режима работы и обладают более прочными навыками его эффективного применения, чем на местах, где, судя по всему, существуют определенные пробелы в знаниях и осведомленности об этом как у руководителей, так и у сотрудников. Соответственно, инструктаж и обучение по тематике гибкого режима работы для коллективов на местах помогли бы исправить и улучшить ситуацию.

139. Организация целенаправленного обучения сотрудников и руководителей по вопросам удаленной работы и работы в комбинированном формате. Наладив целевую подготовку, специально ориентированную на работу в комбинированной среде, а также обмен передовым опытом между центральными учреждениями и местными отделениями, организации смогут устранить пробелы в знаниях и создать условия для согласованного и эффективного внедрения гибкого режима работы. Это будет в конечном итоге способствовать переходу к смешанному составу рабочих коллективов. **Организациям, которые еще не сделали этого, следует обеспечить обучение по тематике гибкого режима работы как для руководителей, так и для сотрудников. Обучение должно также включать расширенный набор навыков, необходимых для удаленной работы, основанный на новых методах работы. Темы обучения должны охватывать такие области, как управление смешанными коллективами, поощрение инклюзивности для работающих удаленно, эффективное виртуальное сотрудничество, надзор за удаленной работой, а также контроль, учет и оценка служебных показателей сотрудников, работающих в гибком режиме, и в частности дистанционно.** Учебные материалы должны распространяться через соответствующие межучрежденческие сети и форумы, в частности через хранилище материалов в области кадровой политики при Сети по вопросам людских ресурсов КСР. Это будет способствовать обмену передовым опытом и повышению эффективности затрат.

D. Регулирование рисков и надзор

Учет рисков, связанных с гибким режимом работы, в процедурах регулирования рисков организаций

140. Только девять организаций учитывают риски, связанные с гибким режимом работы, в своих процедурах регулирования и/или реестрах рисков. Подходы этих организаций различны. Некоторые из них (например, ВОИС, ВПП и ЮНИСЕФ) рассматривают риски, связанные с гибким режимом работы, как относящиеся к сфере управления людскими ресурсами, включая вопросы благополучия сотрудников и баланс между работой и личной жизнью. В общеорганизационный реестр рисков ВПП включен риск, связанный с «отсутствием гибких форм работы», который отнесен к разделу «Благополучие работников». В ЮНИСЕФ все соответствующие директивы (включая директиву о гибком режиме работы) сведены в раздел «Людские ресурсы» матрицы регулирования рисков организации; меры по их снижению изложены далее в тексте директивы. ВОИС выделяет такой риск, как «недобросовестное использование сотрудниками льгот и пособий, рабочего времени или страхового покрытия», что включает вопросы, связанные с гибким режимом работы, и сопровождается описанием некоторых механизмов контроля (см. таблицу 21).

Таблица 21

Учет гибкого режима работы в реестрах и/или процедурах регулирования рисков организаций

<i>Риски, связанные с гибким режимом работы, учтены в процедурах регулирования рисков организации</i>	<i>Риски, связанные с гибким режимом работы, не учтены в процедурах регулирования рисков организации</i>
ВОИС, ВПП, МАГАТЭ, ПРООН, УВКБ, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и ЮНЭЙДС	БАПОР, ВМО, ВОЗ, ВПС, ИКАО, ИМО, МОТ, МСЭ, МТЦ, «ООН-женщины», Хабитат ООН, Секретариат ООН, УНП, ФАО, ЮНВТО, ЮНЕП, ЮНИДО, ЮНКТАД и ЮНОПС

Источник: подготовлено ОИГ на основе ответов на вопросник ОИГ.

141. Риски, связанные с гибким режимом работы, редко включаются в реестры рисков организаций. Девятнадцать организаций-участниц не включили риски, связанные с гибким режимом работы, в свои общеорганизационные реестры и/или процедуры регулирования рисков. Организации объясняют это по-разному. Некоторые указали, что эти риски учитываются как составляющая других рисков организации, а не выделяются в отдельную категорию. Например, в случае ЮНОПС риски, связанные с гибким режимом работы, не являются отдельной разновидностью рисков согласно принятой классификации, но косвенно подпадают под другие категории рисков. Аналогичным образом, МОТ не рассматривает гибкий режим работы как источник особого вида рисков и не относит переход на него к самостоятельным рисковому событиям; вместо этого риски, связанные с гибким режимом работы, охватываются общими положениями реестра рисков. Некоторые организации заявили, что гибкий режим работы не был включен ими в число ключевых общеорганизационных рисков. Несколько организаций, не учитывающих риски, связанные с гибким режимом работы, в своих процедурах управления рисками и/или матрицах рисков, включая ВПС, Секретариат Организации Объединенных Наций, ФАО и ЮНИДО, указали, что намереваются при необходимости включить их в свои процедуры регулирования рисков в будущем. В условиях все более широкого использования гибкого, и в частности дистанционного, режима работы в период после пандемии можно ожидать роста связанных с этим рисков в организационной сфере, в сфере отчетности и в практической деятельности. В свете этого **организациям рекомендуется рассмотреть вопрос о включении рисков, связанных с гибким режимом работы, в свои процедуры регулирования рисков и/или реестры рисков.**

Отсутствие всеобъемлющего внимания к вопросам управления работой в гибком режиме со стороны надзорных подразделений

142. Возможность более всеобъемлющего надзора за управлением работой в гибком режиме. В организациях системы Организации Объединенных Наций еще не проводилось аудиторских проверок административного обеспечения гибкого режима работы и хода осуществления директив в этой области. Судя по ответам на вопросник ОИГ, в контексте аудиторских заданий по другим темам, таким как гендерный паритет, кибербезопасность, инструменты и системы ИКТ, гибкая рабочая среда, COVID-19 и кризисное реагирование, рассматриваются лишь некоторые моменты, связанные с гибким режимом работы. Одну из причин, по которым гибкий режим работы до сих пор не становился непосредственным предметом аудиторских проверок, организации видят в том, что надзорные подразделения не рассматривали этот режим в качестве ключевой области риска, учитывая его незначительное использование до пандемии. Однако беседы с директорами по людским ресурсам и несколькими представителями служб внутреннего надзора подтвердили необходимость уделять больше внимания управлению работой в гибком режиме, учитывая смену парадигмы в пользу большей гибкости в работе и рост значения, придаваемого гибкости высшим руководством, а также директивными и руководящими органами. Несколько организаций указали, что по прошествии определенного периода осуществления пересмотренных недавно директив о гибком режиме работы надзорные службы начнут уделять первоочередное внимание проведению аудиторских проверок и других

надзорных мероприятий в отношении управления работой в гибком режиме. **Инспектор предлагает надзорным подразделениям учитывать управление работой в гибком режиме в своей аудиторской классификации рисков и уделить ему первоочередное внимание на предмет его последовательного и всеобъемлющего охвата в соответствии с их надзорными мандатами и методологиями.**

VI. Оптимизация положительного эффекта гибкого режима работы

A. Техника безопасности и гигиена труда

143. **Условия удаленной работы могут не соответствовать стандартам техники безопасности и гигиены труда, соблюдаемым на традиционных рабочих местах.** Несмотря на то, что гибкий режим работы способствует надлежащему балансу между работой и личной жизнью, дистанционные режимы работы могут при определенных обстоятельствах создавать риски для безопасности и здоровья персонала. Как стало ясно из бесед с сотрудниками участвующих организаций, наиболее широко признаются два фактора риска — эргономический и психосоциальный. В зданиях и служебных помещениях большинства организаций действуют строгие правила и обязательные нормы техники безопасности и гигиены труда. Соблюдение необходимых и применимых норм безопасности и гигиены труда должно обеспечиваться и при дистанционной работе.

144. **Большинство правил работы в гибком режиме содержат положения о технике безопасности и гигиене труда, требующие от сотрудников, работающих на дому или в ином месте, поддерживать эргономичную и безопасную рабочую среду.** В целях учета и снижения дополнительных рисков, связанных с безопасностью и гигиеной труда при работе в гибком режиме, директивы о гибком режиме работы содержат положения, возлагающие на сотрудника ответственность за соблюдение всех базовых норм безопасности. Согласно большинству (25 из 28) директивных документов о гибком режиме работы, ответственность за создание и поддержание надлежащих и безопасных условий труда на домашнем или ином удаленном рабочем месте несет сам сотрудник. Многие директивы содержат также подробные положения об ответственности сотрудника за поддержание безопасной среды на своем домашнем или ином удаленном рабочем месте, а некоторые включают в себя всеобъемлющий контрольный перечень правил техники безопасности для этой цели.

145. **Дополнительные директивные положения о технике безопасности и гигиене труда, в частности при дистанционной работе вне места службы.** Директивы о гибком режиме работы обычно содержат пункты, касающиеся других аспектов работы в гибком режиме, и в частности удаленной работы вне места службы, включая медицинское страхование, выплату компенсации при несчастных случаях и в случае болезни или смерти, а также медицинскую эвакуацию. Политика некоторых организаций, сотрудники которых работают в периферийных местах службы с повышенным риском и нестабильными условиями, а также в соответствующей оперативной обстановке, содержит дополнительные положения, согласно которым удаленная работа из «несемейных» мест службы не допускается, для работы в удаленном режиме требуется разрешение службы безопасности, а сотрудник должен сообщить адрес своего удаленного рабочего места; все это призвано повысить безопасность и защищенность сотрудников, работающих в таких местах. Вышеупомянутые положения направлены на то, чтобы обеспечить соблюдение норм и требований техники безопасности и гигиены труда персоналом, работающим дистанционно. Однако они также прямо освобождают организацию от каких-либо дополнительных расходов или обязательств в связи с использованием гибкого, и в частности дистанционного, режима работы.

146. **Медицинское страхование и оплата медицинской эвакуации.** Сотрудники, работающие дистанционно, в принципе продолжают пользоваться медицинской страховкой за счет организации. Однако в случае удаленной работы вне места службы могут потребоваться некоторые корректировки. Поскольку условия страхового покрытия медицинских расходов определяются применительно к официальному месту службы, а не к месту удаленной работы, сотрудникам рекомендуется обсуждать последствия удаленной работы вне места службы со своим поставщиком услуг медицинского страхования и/или местным сектором медицинского страхования либо

отделом кадров⁸⁵. При дистанционной работе вне места службы сотрудникам могут не предоставляться услуги по медицинской эвакуации. Так, ЮНИСЕФ в своей директиве (пункты 36.1 и 36.2) рекомендует сотрудникам «обсудить последствия удаленной работы вне места службы со своим куратором в отделе людских ресурсов или поставщиком услуг медицинского страхования и при желании рассмотреть вопрос о соответствующем дополнительном страховании. На сотрудников, работающих дистанционно вне места службы, не распространяются схемы медицинской эвакуации, и им рекомендуется рассмотреть вопрос о соответствующем дополнительном страховом покрытии».

147. Компенсация в случае болезни, увечья или смерти. Сотрудник (или его наследник) обязан представить надлежащие доказательства прямой причинно-следственной связи несчастного случая, болезни или смерти с выполнением сотрудником своих служебных обязанностей. В соответствующих положениях некоторых организаций указано, что компенсация распространяется только на несчастные случаи, имевшие место в рабочее время в пределах зарегистрированного района проживания и работы сотрудника. Сотрудники обязаны подписать заявление о согласии с этими условиями (см., например, директиву ЮНЭЙДС).

148. Недопустимость удаленной работы в «несемейных» местах службы или местах, где сотрудникам полагаются выплаты за работу в опасных условиях. Удаленная работа в определенных местах, таких как «несемейные» места службы или места с повышенной опасностью, потенциально влечет за собой дополнительный риск для безопасности и здоровья работника. Поэтому некоторые директивы содержат положения, запрещающие сотрудникам работать дистанционно, находясь в «несемейных» местах или местах, где им полагаются выплаты за работу в опасных условиях, за исключением национальных сотрудников, являющихся гражданами соответствующей страны. Например, ЮНИСЕФ в своей директиве оговаривает, что «в интересах безопасности и гигиены труда, а также личной безопасности персонала удаленная работа из «несемейных» мест или мест, где сотрудникам положены выплаты за работу в опасных условиях, не разрешается, за исключением национальных сотрудников, являющихся гражданами страны, где расположено соответствующее место. Члены семьи, независимо от их гражданства, не могут сопровождать сотрудника, работающего дистанционно, в «несемейном» месте службы, за исключением случаев, когда это в порядке исключения разрешено заместителем Генерального секретаря по вопросам охраны и безопасности» (пункт 37).

149. Дополнительные указания и брифинги. В дополнение к соответствующим пунктам и положениям директив о гибком режиме работы ряд организаций (например, ВОИС, МСЭ и МТЦ) разработали и выпустили вспомогательные материалы, такие как памятки, ответы на часто задаваемые вопросы, а также кодексы поведения с подробным изложением требований, которые сотрудники должны соблюдать при дистанционной работе, особенно вне места службы. Ряд организаций, включая ВОЗ, Структуру «ООН-женщины» и ЮНОПС, также подготовили и провели презентации и брифинги для сотрудников и руководителей, с тем чтобы помочь им лучше уяснить последствия удаленной работы с точки зрения гигиены труда и техники безопасности, а также соответствующие положения директив о гибком режиме работы. Например, ЮНОПС проводит для своих сотрудников учебно-ознакомительные занятия по эргономике и безопасности работы на дому, ВОЗ принимает меры по обеспечению соблюдения требований техники безопасности и гигиены труда, проводя семинары, презентации и индивидуальные беседы на эту тему, а Структура «ООН-женщины» консультирует сотрудников по вопросам обустройства их домашнего офиса. В рамках программы медицинской службы ВПП по вопросам эргономики подготавливаются и проводятся дистанционные видеоуроки по оптимальной установке эргономичных стульев, доставляемых сотрудникам из офиса на дом. Кроме того, в некоторых директивах содержатся положения о том, что сотрудники могут по мере необходимости обращаться за советом и консультацией по любому из

⁸⁵ См., например, ST/IC/2019/15.

вышеупомянутых вопросов и аспектов в службу кадров, медицинскую службу и/или к консультанту персонала.

150. Дополнение директивных документов по вопросам гибкого режима работы положениями о безопасности и гигиене труда. Учитывая ожидаемое после пандемии увеличение числа сотрудников, работающих дистанционно, в том числе на альтернативных площадках за пределами места службы, следует уделить больше внимания профессиональным рискам для здоровья и безопасности персонала и потенциально связанной с этим дополнительной ответственности организации. **Инспектор предлагает организациям, которые еще не сделали этого, включить в свои директивы о гибком режиме работы конкретные положения о технике безопасности и гигиене труда.** Организациям следует по возможности разработать и выпустить дополнительные руководства, подборки ответов на часто задаваемые вопросы, информационные материалы и презентации для сотрудников и руководителей. Это поможет руководителям и сотрудникам лучше уяснить риски для безопасности и здоровья, возможные при работе в гибком и, в частности, дистанционном режиме, и предпринять необходимые шаги и меры для их учета и снижения.

151. Ответственность за соблюдение требований возлагается на соответствующего сотрудника. Что касается практической реализации, то обеспечение соблюдения положений и правил техники безопасности и гигиены труда при использовании гибкого режима работы возлагается на сотрудника. Это обусловлено добровольным характером гибкого режима работы; соответственно, сотрудники, желающие воспользоваться этим режимом, должны принять необходимые меры для соблюдения принятых в организации правил техники безопасности и гигиены труда. В соответствии с руководящими принципами гибкого режима работы организация не принимает на себя никаких дополнительных расходов: любые дополнительные расходы или издержки несет сотрудник, обратившийся с просьбой о переходе на гибкий режим работы. В целях соблюдения требований техники безопасности и гигиены труда при дистанционной работе сотрудники могут руководствоваться специальными положениями директивных документов, дополнительными указаниями и памятками, включаемыми в формуляры запросов и договоренностей, а также обращаться за консультациями к специалистам по кадровым вопросам и работникам медицинских служб.

152. Контроль необходимо улучшить. В организациях отсутствуют систематический контроль и оценка соблюдения установленных требований, помимо стандартной отчетности, входящей в обязанности должностных лиц среднего звена/непосредственных руководителей. Учитывая рост числа сотрудников, работающих в гибком и, в частности, дистанционном режиме, в том числе с использованием альтернативных рабочих мест вне места службы, следует делать больше для контроля, учета и, при необходимости, снижения рисков для здоровья и безопасности работников, а также проверки соблюдения директив и правил. Такой контроль также поможет предотвратить материальные претензии к организации.

153. Обеспечение соблюдения норм и требований техники безопасности и гигиены труда персоналом, работающим дистанционно. Освещение гибкого режима работы в директивных инструкциях по технике безопасности и гигиене труда может способствовать усилению контроля. Несколько организаций (например, ВПП и ЮНЕСКО) уже начали работу по включению вопросов техники безопасности и гигиены труда, связанных с гибким и, в частности, дистанционным режимом работы, в свои директивные инструкции по технике безопасности и гигиене труда. Например, ВПП разработала руководящие принципы общего характера по безопасности и эргономике удаленной работы в домашних условиях, а также разъясняет сотрудникам необходимость сообщать о происшествии при дистанционной работе в рамках проводимого ею через сеть координационных центров обучения персонала технике безопасности и гигиене труда. Составление подробного руководства на этот счет будет включено в план работы на 2024 год в связи с внедрением системы обеспечения безопасности и гигиены труда. ЮНЕСКО заявила, что вопросы техники безопасности и гигиены труда при работе в гибком режиме будут рассмотрены в директиве по

технике безопасности и гигиене труда, которая будет разработана в 2022–2023 годах. **С тем чтобы обеспечить соблюдение норм и требований техники безопасности и гигиены труда персоналом, работающим дистанционно, организации, которые еще не сделали этого, должны включить требования техники безопасности и гигиены труда, связанные с гибким режимом работы, в свои директивные инструкции по технике безопасности и гигиене труда, а также постоянно контролировать и оценивать их выполнение и соблюдение.**

В. Экологический аспект и гибкая рабочая среда

Оценка потенциала гибкого режима работы в плане повышения экологической устойчивости

154. **Гибкий режим работы потенциально может снизить воздействие организаций на окружающую среду.** Гибкий режим работы может способствовать сокращению воздействия организаций на окружающую среду и достижению целей, связанных с экологической устойчивостью и изменением климата, которые изложены в Стратегии обеспечения устойчивости в системе Организации Объединенных Наций на 2020–2030 годы⁸⁶. С этим согласны многие участвующие организации (ВМО, ВОИС, ВПС, ИКАО, МОТ, МТЦ, МСЭ, Хабитат ООН, Структура «ООН-женщины», УВКБ, ЮНВТО, ЮНЕП, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНЭЙДС), которые в своих ответах на вопросник ОИГ указали, что гибкие условия труда могут способствовать достижению цели организации в области экологической устойчивости. Важно отметить позитивную роль, которую при этом могут сыграть дистанционные и комбинированные методы работы. Несколько организаций (ВОЗ, ВПП, ИМО и ФАО) подчеркнули, что данный аспект гибкого режима работы еще не подвергался анализу. Некоторые организации (например, ФАО и ЮНЕП) сообщили, что планируют изучить этот вопрос, поскольку использование гибкого и, в частности, дистанционного режима работы растет и, как ожидается, будет продолжать расти в будущем. Большинство организаций разделяют то мнение, что к числу факторов, способствующих получению ожидаемых от гибкого режима работы выгод в плане экологической устойчивости, относятся дальнейшее внедрение удаленной работы, комбинированных методов, цифровизации, безбумажного документооборота и электронных подписей, а также расширение возможностей проведения совещаний в комбинированном формате и гибкое использование рабочих мест. **Поскольку гибкий и, в частности, дистанционный режим работы и ожидаемое расширение его использования могут способствовать осуществлению Стратегии обеспечения устойчивости в системе Организации Объединенных Наций на 2020–2030 годы и достижению ее целей, организациям, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность включения положений о гибком режиме работы в число мер по внедрению и достижению экологической устойчивости в области управления в соответствии с этой стратегией.**

155. **Количественная оценка влияния гибкого режима работы на окружающую среду.** Несколько организаций упомянули об отсутствии фактических данных и методологии для анализа и количественной оценки влияния гибкого режима работы на экологическую устойчивость. Так, ВПП отметила, что для целей оценки общего «экологического следа» не проводилось расчетов сокращения выбросов парниковых газов в результате уменьшения числа лиц, совершающих ежедневные поездки на службу, как и расчетов увеличения выбросов из-за большей продолжительности отопления и охлаждения жилых помещений и дополнительного потребления электроэнергии в быту. Кроме того, с глобальной точки зрения углубленного анализа требует вопрос о том, можно ли напрямую связать изменения объема выбросов углекислого газа (CO₂) объектами на местах, если такие изменения наблюдаются, с гибким режимом работы, или же они являются результатом других, не связанных с этим факторов. Если использование гибкого режима работы позволит полностью закрывать служебные здания на определенные периоды времени, то это способно

⁸⁶ СЕВ/2019/1/Add.1.

привести к сокращению атмосферных выбросов CO₂, связанных с деятельностью организации, но, как отмечалось выше, может оказаться, что вместо служебных зданий источниками тех же самых выбросов просто станут частные дома. Использование гибкого режима работы таким же образом может привести к сокращению и/или аналогичному «перераспределению» образования отходов и потребления воды. Неясно также, увеличатся ли выбросы CO₂ в результате авиаперелетов при увеличении числа сотрудников, работающих дистанционно. ЮНЕП отметила, что она изучает варианты учета выбросов CO₂, и другие структуры (например, ЮНОПС) смогут воспользоваться новой методологией, когда она появится. **Инспектор призывает административных руководителей участвующих организаций, и в частности организаций с экологическими мандатами, продолжать поиск методологий для количественной оценки совокупного эффекта от использования гибкого режима работы и реализации инициатив по созданию гибкой рабочей среды.**

Взаимодополняемость гибкого режима работы и инициатив по созданию гибкой рабочей среды

156. **Гибкий режим работы и инициативы по созданию гибкой рабочей среды могут в случае их стратегической координации принести дополнительные выгоды.** Судя по ответам на вопросник ОИГ, семь организаций (МСЭ, Секретариат Организации Объединенных Наций, Структура «ООН-женщины» УВКБ, ФАО, ЮНЕСКО и ЮНИДО) разделяют мнение о том, что гибкое использование рабочих мест, и в частности незакрепленные и резервируемые рабочие места, в сочетании с более широким использованием удаленной работы, может обеспечить экономию средств и более эффективное использование рабочего пространства. Например, ФАО отмечает, что за период пандемии COVID-19 в ее штаб-квартире в Риме удалось сэкономить в общей сложности около 680 000 евро по таким статьям расходов, как уборка помещений, техническое обслуживание, электроэнергия, газо- и водоснабжение. Аналогичным образом, Секретариат Организации Объединенных Наций указывает, что введение системы нераспределенных рабочих мест на этажах, отведенных под гибкую рабочую среду, в сочетании с расширением удаленной работы может в долгосрочной перспективе сократить потребности в служебных помещениях. Сокращение расходов на недвижимость возможно при увеличении коэффициента совместного использования рабочих мест в служебных помещениях, если в каждый из дней рабочей недели часть сотрудников, закрепленных за тем или иным этажом, будет работать дистанционно. Такое сокращение может быть достигнуто лишь при условии, что сотрудники будут гибко пользоваться нераспределенными рабочими местами. Три организации (ВОИС, ИМО и МОТ) еще не проанализировали этот вопрос, в то время как три другие (ВПП, МТЦ и ЮНФПА) отметили, что изучают его. Так, ВПП провела первичный анализ своих объектов с точки зрения затрат на недвижимость, с тем чтобы определить потенциальные выгоды комбинированного режима работы. Финансовая выгода в виде экономии затрат в рамках экспериментального проекта по использованию комбинированного режима работы составила, по расчетам, порядка 6 млн долл. США за счет расходов на аренду, коммунальные услуги и ремонтно-техническое обслуживание. Хотя это касается главным образом штаб-квартиры в Риме, в некоторых точках реализации эксперимента на местах также ожидается снижение расходов за счет планового сокращения офисных площадей. Однако многие организации на данном этапе еще не в состоянии количественно оценить потенциальную экономию средств. Следует отметить, что, хотя гибкий режим работы и инициативы по созданию гибкой рабочей среды не зависят друг от друга, при их стратегической координации они могут принести дополнительные выгоды. Поэтому уровень их интеграции должен быть оптимизирован. **Организациям, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность превращения гибкого режима работы в неотъемлемую часть своих стратегий гибкого использования рабочих мест или аналогичных инициатив. При этом следует разработать методику оценки дополнительных выгод и потенциальной экономии средств организации.** Такой подход получил поддержку Генеральной Ассамблеи, которая постановила, что

механизмы гибкого режима работы должны быть составной частью всех стратегий гибкого использования рабочих мест⁸⁷.

⁸⁷ A/76/669, п. 19 e).

VII. Межучрежденческое сотрудничество

157. До пандемии COVID-19 предпринималось мало попыток напрямую решать вопросы гибкого режима работы в масштабах всей системы. Попыток прямой постановки вопроса о гибком режиме работы на общесистемном уровне до пандемии COVID-19 было предпринято мало. Позитивный потенциал гибкого режима работы и необходимость его систематического использования в общей деятельности организаций упоминались главным образом в докладах отдельных совещаний, а Сеть по вопросам людских ресурсов КСР в ряде документов сосредоточивала внимание в основном на инициативах по обеспечению баланса между работой и личной жизнью и повышению благополучия персонала всей системы Организации Объединенных Наций⁸⁸. Признанный эффективным средством достижения баланса между работой и личной жизнью, гибкий режим работы фигурировал в ряде общесистемных инициатив, включая общесистемную стратегию Генерального секретаря по обеспечению гендерного паритета (октябрь 2017 года)⁸⁹ и Руководящие принципы создания благоприятных условий в системе Организации Объединенных Наций (2019 год)⁹⁰. Хотя полезная роль гибкого режима работы в улучшении положения женщин в системе Организации Объединенных Наций регулярно подчеркивается в контексте двухгодичных докладов Генерального секретаря по этому вопросу, интересно отметить, что в стратегии системы Организации Объединенных Наций в отношении будущего сферы труда (май 2019 года) ничего не сказано ни о гибком режиме, ни о новых методах работы⁹¹.

158. **Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда — первый общесистемный документ, в котором рассматривается тема гибкого режима работы.** С началом пандемии COVID-19⁹² созданная в 2019 году Целевая группа по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций переориентировала свою деятельность, сосредоточившись на элементах расширенного подхода к удаленной работе, подкрепляемого гибкими формами договорных отношений и облегчающими эту задачу технологиями⁹³. В результате Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР были одобрены Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда и ряд других документов на эту тему, включая «Обязательства старшего руководства в отношении будущих рабочих процессов в системе Организации Объединенных Наций»⁹⁴ и «Типовые руководящие принципы системы Организации Объединенных Наций в отношении права на отключение»⁹⁵. В Типовой политике, среди прочего, официально закреплено большинство общих принципов удаленной работы в системе Организации Объединенных Наций, изложенных в промежуточном докладе Целевой группы КСР по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций от 2020 года⁹⁶. Типовая политика также направлена на то, чтобы лучше сбалансировать между собой точки зрения работодателей и работников относительно гибкой рабочей среды. В ней рассматриваются различные варианты гибкого режима работы, излагается ряд принципов общего характера и закладывается согласованная основа, опираясь на которую организации системы Организации Объединенных Наций могут переходить к практическим действиям.

159. **Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, по-видимому, удовлетворяет главную потребность организаций в общесистемном руководстве.** Большинство

⁸⁸ См., например, СЕВ/2008/HLCM/HR/11.

⁸⁹ См. www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf.

⁹⁰ См. <https://digitallibrary.un.org/record/3799577?ln=en>.

⁹¹ СЕВ/2019/1/Add.2.

⁹² См. СЕВ/2019/5.

⁹³ СЕВ/2020/HLCM/13, para. 4.

⁹⁴ СЕВ/2021/HLCM/6/Add.2/Rev.1.

⁹⁵ СЕВ/2022/HLCM/5/Add.2.

⁹⁶ СЕВ/2020/HLCM/13.

организаций высоко оценили тот факт, что в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда сформулированы общие руководящие указания и основные принципы, касающиеся гибкого режима работы, при том, что она не носит излишне директивного характера и допускает гибкий подход к ее осуществлению с должным учетом индивидуальных потребностей, приоритетов и особенностей (см. пункт 6). Несколько организаций отметили, что в Типовой политике заложено верное сочетание руководящих установок и элементов гибкости и что дальнейшая детализация общесистемных инструкций, скорее всего, нанесла бы гибкости ущерб и привела бы к навязыванию централизованного подхода, излишне ограничительного и не всегда позволяющего учесть конкретные обстоятельства каждой организации и каждого сотрудника. В качестве примера одна из организаций отметила, что «когда речь идет о минимальном присутствии в офисе, все мы, независимо от места службы, хотим иметь гибкость в реализации [Типовой политики] так, чтобы это отвечало нашим потребностям». Несколько других организаций указали, что «Типовая политика полезна, но сформулирована слишком обобщенно и неконкретно» и что «для ее согласованного осуществления во всей организации необходимы дополнительные практические инструкции». По поводу неполной занятости, которая допускается Типовой политикой, одна организация подчеркнула, что реализовать ее будет невозможно, поскольку такой вариант не предусмотрен директивами о гибком режиме работы более чем в десятке организаций.

160. Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда как полезный ориентир. Шестнадцать организаций обновили свои директивы на эту тему в 2022–2023 годах, а три организации находятся в процессе их обзора и пересмотра в настоящее время; таким образом, политика большинства организаций в отношении гибкого режима работы пересматривалась или пересматривается уже после выхода Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. Большинство организаций сообщили, что используют эту типовую политику в качестве образца и ориентира и согласуют с ней свои обновленные директивы в части основных принципов, возможных вариантов и условий гибкого режима работы, процедур его согласования, а также по ряду других связанных с этим вопросов. Семь организаций в той или иной степени привели в используемое в их директивах определение гибкого режима работы с определением гибких условий труда, как оно изложено в Типовой политике, но не изменили названия своих директив по ее образцу. При этом организации сочли возможным адаптировать общесистемное руководство к своим собственным потребностям, приоритетам и особенностям, что не противоречит Типовой политике и даже поощряется ею. Исходя из этого, можно сказать, что Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, а также дискуссии в связи с ней способствовали согласованию политики и практики в некоторых областях. В то же время организации системы Организации Объединенных Наций до сих пор не применяют согласованный и последовательный общесистемный подход в отношении некоторых аспектов — прежде всего механизмов удаленной работы и их практического воплощения.

161. Необходимо рассмотреть вопрос о выработке дополнительных общесистемных рекомендаций. Хотя организации с удовлетворением восприняли общий характер указаний, содержащихся в Типовой политике, большинство из них указывали на необходимость и потенциальную полезность более подробных общесистемных инструкций по некоторым вопросам, связанным с гибким режимом работы. Так, одна организация подчеркнула, что в связи с таким режимом она приветствовала бы дополнительные указания по поводу комбинированных форматов работы, потребности сотрудников в периодическом отключении, границ рабочего пространства и гармонии между работой и личной жизнью. Еще одна организация отметила, что было бы полезно получить конкретные рекомендации по критериям оценки гибкого режима работы и по их использованию. В качестве примера можно привести то, как лучше всего отслеживать и измерять его влияние на благополучие сотрудников (например, заболеваемость, текучесть кадров и т. д.), а также возможный экологический эффект и другие аспекты, включая использование служебных помещений и потенциальную экономию средств. Необходимы также договоренность

или базовые положения о функциях, которые подходят и не подходят для дистанционного выполнения, а некоторым организациям может быть полезно создать хранилище информации о позитивном опыте практического перехода на гибкий режим работы.

162. Высокий спрос на общесистемную согласованность при внедрении удаленной работы вне места службы. Наиболее востребованы дополнительные инструкции по внедрению удаленной работы вне места службы. В политике организаций существуют значительные различия относительно условий и максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, а также того, когда и какой корректировке подлежат пособия и льготы в случае, если удаленная работа вне места службы продолжается сверх установленного максимального срока. Так, некоторые организации (например, Секретариат Организации Объединенных Наций и УВКБ) корректируют в пособия и льготы, обусловленные физическим присутствием сотрудника в месте службы, с первого дня удаленной работы вне места службы сверх максимального срока, установленного по договоренности, тогда как другие организации вносят такие коррективы лишь спустя определенное время после того, как этот срок был превышен. ВПП, в частности, производит корректировку пособий и льгот сотрудника по истечении 90 календарных дней, включая выходные, официальные праздники и отпускные дни, непосредственно предшествующие и следующие за периодом удаленной работы вне места службы или входящие в его утвержденную продолжительность (см. таблицу 22). Кроме того, ВПП (и некоторые другие организации) проводит различие между категориями соответствующего персонала, так что к штатным и нештатным сотрудникам применяются разные правила. Аналогичным образом организации по-разному подходят к корректировке различных пособий и льгот, таких как субсидия на образование и субсидия на аренду жилья (см. приложение X). Некоторые конкретные решения на этот счет изучались в связи с разработкой Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда; однако ввиду общего характера этого документа их обсуждение не было доведено до конца. В результате в Типовой политике не уточняются максимальная продолжительность удаленной работы вне места службы и последствия ее превышения с точки зрения вознаграждения, льгот и надбавок. Применительно к вознаграждению, льготам и надбавкам в Типовой политике упоминаются лишь ключевые принципы для сотрудников, нанимаемых на международной и местной основе, и даются некоторые общие рекомендации⁹⁷. Отсутствие конкретики привело к тому, что организациям приходится разрабатывать собственные подходы, поскольку у их руководства нет согласованных рекомендаций или примеров передовой практики, на которые можно было бы опереться. Большинство организаций отметили, что более подробные общесистемные руководящие принципы, дополняющие Типовую политику, были бы очень полезны при решении этих вопросов. **Инспектор подчеркивает необходимость тесных консультаций с Комиссией по международной гражданской службе при разработке критериев максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, а также корректировки льгот и пособий, когда такая удаленная работа продолжается сверх установленного максимального срока, с тем чтобы обеспечить согласованный совместный подход.**

⁹⁷ «Пакет вознаграждения для сотрудников, набранных на международной основе, основан на принципе Ноблемера, а входящий в это вознаграждение корректив по месту службы привязан к стоимости жизни в их официальном месте службы. Пакет вознаграждения для национальных сотрудников основан на принципе Флемминга, т. е. привязан к наилучшим преобладающим условиям службы в официальном месте службы. Соответственно, в периоды дистанционной работы вне места службы некоторые пособия и надбавки, возможно, придется корректировать в соответствии с их целью и назначением, как они определены КМГС. Организациям следует, с учетом служебной необходимости, проявлять гибкость в отношении просьб о дистанционной работе за пределами мест службы, поскольку у человека может быть множество причин для обращения с такой просьбой» (СЕВ/2021/HLCM/10/Add.1, р. 6–7, пояснительные примечания).

Таблица 22

Корректировка льгот и пособий при превышении установленной максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы^a

С первого дня	Через два месяца	Через три месяца	Не предусмотрена
ИМО Хабитат ООН Секретариат ООН УВКБ УНП ЮНЕП ЮНКТАД	БАПОР ЮНОПС (на 71-й рабочий день) ЮНФПА	ВОИС ВПП МОТ ЮНИСЕФ	ИМО МСЭ «ООН-женщины» ПРООН ЮНИДО

Источник: подготовлено ОИГ на основе директив участвующих организаций.

^a Следует иметь в виду различия в структуре вознаграждения разных категорий персонала и различия в практике разных организаций: в зависимости от организации корректировка может касаться разных пособий и льгот и осуществляться в разное время для штатных и внештатных сотрудников.

163. **Общий характер Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда оставляет возможности для межучрежденческой координации.** Типовая политика оставляет определенное пространство для межведомственной координации. Инспектор подчеркивает необходимость дальнейшего обсуждения гибкого режима работы и связанных с ним вопросов в рамках соответствующих форумов, включая Комитет высокого уровня по вопросам управления КСР, Сеть по вопросам людских ресурсов и группу по сбору информации о кадровой политике. Хотя универсального решения не существует, и организации имеют полное право строить свою политику в отношении гибкого режима работы исходя из своих конкретных потребностей, существуют убедительные аргументы в пользу повышения, насколько это возможно, общесистемной слаженности действий Организации Объединенных Наций в данной области. Текущие и будущие обсуждения должны быть сосредоточены на проблемах и ожидаемых преимуществах гибкого режима работы, включая разработку дополнительных руководящих указаний по вопросам, упомянутым в этой главе. В Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда организациям рекомендуется, в частности, «разработать согласованный подход к дистанционной работе вне места службы»⁹⁸.

164. Выполнение нижеследующих рекомендаций должно улучшить координацию и повысить согласованность практики, связанной с гибким режимом работы, а также обеспечить более эффективное и результативное управление работой в гибком режиме.

Рекомендация 7

Генеральному секретарю как председателю Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций следует обратиться к Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций с просьбой учредить рабочую группу для разработки к концу 2026 года согласованных критериев определения максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы и корректировки пособий и льгот в случае превышения такой максимальной продолжительности, в целях обеспечения общесистемной слаженности действий.

⁹⁸ СЕВ/2021/HLCM/10/Add.1, п. 6–7, пояснительные примечания.

Рекомендация 8

Генеральной Ассамблее следует рассмотреть на своей восьмьдесят второй сессии предложения Генерального секретаря относительно выработки в нынешних рамках общей системы Организации Объединенных Наций согласованных критериев определения максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы и корректировки пособий и льгот в случае превышения такой максимальной продолжительности.

165. Участвующим организациям был бы полезен добровольный периодический обзор осуществления Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда. Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда распространяется на гибкий режим работы. Она помогает сделать систему Организации Объединенных Наций более эффективной, развивая новые возможности, способствующие гибкости, интеграции и слаженности во всей системе, как это предусмотрено в опубликованном в 2021 году докладе Генерального секретаря «Наша общая повестка дня»⁹⁹. Инспектор считает, что в дополнение к текущей работе Сети по вопросам людских ресурсов и ее группы по сбору информации о кадровой политике добровольное периодическое представление Комитету высокого уровня по вопросам управления КСР докладов об осуществлении Типовой политики и обмен в этом контексте опытом, проблемами, достижениями и передовой инновационной практикой по различным вопросам, касающимся гибкого режима работы и будущего рабочих процессов, был бы полезным для организаций системы Организации Объединенных Наций, межучрежденческого сотрудничества и общесистемной слаженности действий в отношении гибкого режима и новых методов работы. Кроме того, добровольная периодическая отчетность непосредственно перед Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР обеспечивала бы дополнительную степень прозрачности и служила бы дополнительным стимулом к реализации Типовой политики во всей системе Организации Объединенных Наций. Должностные лица большинства участвующих организаций, с которыми состоялись беседы в рамках настоящего обзора, признавали полезность добровольной отчетности как инструмента оценки осуществления Типовой политики и ее результатов. Некоторые из них отмечали, что выработка набора соответствующих параметров для добровольной отчетности повысила бы ее общесистемную ценность.

166. Выполнение нижеследующей рекомендации должно способствовать повышению прозрачности и подотчетности в связи с осуществлением Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда.

Рекомендация 9

Генеральному секретарю как председателю Координационного совета руководителей следует предложить Комитету высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей рассмотреть возможность обращения к участвующим организациям с просьбой добровольно представлять начиная с 2026 года, в идеале на трехгодичной основе, периодические доклады о реализации Типовой политики системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, с тем чтобы максимально использовать ее преимущества и способствовать общесистемной слаженности, в том числе путем обмена соответствующим опытом и информацией о трудностях, достижениях и позитивной инновационной практике.

⁹⁹ СЕВ/2021/5, para. 24.

VIII. Гибкий режим и новые методы работы в условиях «новой реальности»

167. **«Новая реальность»** знаменует собой отход от старых методов работы. Пандемия COVID-19 создала «новую реальность», контуры и содержание которой оформляются по мере разработки стратегий различными подразделениями системы Организации Объединенных Наций и благодаря инициативам, предпринимаемым участвующими организациями в целях преобразования рабочей среды в Организации Объединенных Наций. Поручив Целевой группе по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций в ускоренном порядке изучить «элементы расширенного подхода к удаленной работе, подкрепляемого гибкими формами договорных отношений и облегчающими эту задачу технологиями», Комитет высокого уровня по вопросам управления КСР стимулировал в 2020 году обсуждение постпандемийных сценариев, в которых расширенный вариант гибкого режима работы и удаленная работа будут рассматриваются как часть «новой реальности». Две трети организаций, поделившихся в ответ на вопросы ОИГ своим мнением о гибком режиме работы в «новой реальности» и о преимуществах новых методов работы, считают, что эти идеи в целом связаны с более гибкой рабочей средой, которая способствует гармонии между работой и личной жизнью, повышению производительности и рентабельности, а также благоприятствует равенству, многообразию и инклюзивности и лучше отвечает потребностям трудовых ресурсов, состоящих из нескольких поколений. По мнению многих, одной из главных особенностей «новой реальности» должно стать повсеместное внедрение дистанционных методов работы. Говоря конкретнее, 12 организаций связывают это понятие с пересмотренной политикой, предусматривающей расширенный вариант гибкого режима работы (включая удаленную работу на условиях повышенной гибкости) и/или способствующей созданию комбинированной рабочей среды.

168. **Эксперименты с моделями рабочих процессов, потенциально предполагающими более высокую гибкость.** Судя по ответам на вопросник ОИГ (вопрос 5.3.3), почти треть участвующих организаций (ВОИС, ВПП, ВПС, Структура «ООН-женщины», ЮНИДО, ЮНИСЕФ и ЮНФПА) воспользовались возможностью ускорить переход к новым оперативным моделям рабочих процессов, потенциально предполагающим более высокую гибкость, — переход, который уже шел полным ходом до пандемии, о чем свидетельствует мандат Целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций на 2019 год¹⁰⁰. Так, ЮНИСЕФ разрабатывает новую политику, предусматривающую новый вид должностей, в соответствии с которой действующие/нанимаемые сотрудники, чьи функции по результатам технико-экономического исследования признаны подходящими для постоянного выполнения в удаленном режиме, могут избрать для себя вариант полностью удаленной работы. В ЮНФПА начато обсуждение контрактов «без адреса», не привязанных к конкретному месту службы. ВОИС в настоящее время проводит эксперимент с четырьмя сотрудниками, которые в порядке исключения получили разрешение на переезд за пределы своего официального места службы сроком на один год и в течение этого периода выполняют свои функции удаленно. В будущем ВОИС не исключает возможность найма сотрудников на условиях надомной или удаленной работы — как и ВПС, который допускает, что некоторые должности в сфере ИТ, в лингвистической и финансовой службах могут быть переведены в полностью удаленный режим. ЮНИДО указала, что при будущей оценке ее новой политики в отношении гибкого режима работы могут быть рассмотрены новые оперативные модели, которые могут привести к полному переводу в удаленный режим некоторых видов должностей. Структура «ООН-женщины» в условиях «новой реальности» также не исключает использования контрактов «без адреса», считая, что это потенциально расширяет круг кандидатов на работу и позволяет привлекать квалифицированных сотрудников-женщин, которые могут быть

¹⁰⁰ СЕВ/2020/HLCM/13, para. 1.

не в состоянии переселиться в то или иное место службы, но способны работать, оставаясь в своей стране.

169. **Комбинированная рабочая модель ВПП.** Всемирная продовольственная программа разработала собственную экспериментальную концепцию «новой реальности», определяемой как «переход к гибким моделям работы, более удобным деловым процессам и системам»¹⁰¹. Комбинированная модель, которая уже некоторое время опробуется в ряде подразделений ВПП, имеет целью «сочетать очную и удаленную работу в пределах места службы». При этом модель задумана как «альтернативный режим работы, в рамках которого организация позволяет сотрудникам работать из дома определенное количество часов в неделю». Данная схема, представленная в рамках проекта «Новые методы работы», который не подпадает под действие директивы о гибком режиме работы, но может быть совмещен с таким режимом, была опробована на отдельных рабочих местах и функциях, подходящих для применения комбинированной модели.

170. **«Новые методы работы» — модная концепция, имеющая расплывчатое определение и широкое толкование.** Хотя «старые методы работы» (при которых все сотрудники работают в одном офисе в одно и то же время) не уходят в прошлое, освоение новых методов, основанных на «расширенном подходе к удаленной работе», как это предусмотрено в переориентированном мандате Целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций (2020 год)¹⁰², набирает обороты. Однако четкому пониманию цели этих изменений мешают концепции и подходы к управлению людскими ресурсами, которые были приняты многими организациями без достаточных разъяснений или точных определений. Соответствующие термины часто используются как всеобъемлющие или для обозначения рабочих процессов, включающих комбинированные модели и удаленную работу, но не имеющих отношения к работе в гибком режиме. Ряд директив о гибком режиме работы, в том числе принятых в 2021–2023 годах, создают (на момент подготовки настоящего доклада) такое представление об этом режиме, которое порой выходит за рамки баланса ожидаемой «взаимной выгоды» для отдельно взятой организации, в чем должна была бы состоять его основная цель (т. е. «сбалансировать требования к сотрудникам на работе с их внеслужебной жизнью и решить задачу изыскания новых, лучших способов эффективного управления персоналом, распределения времени, пространства и рабочей нагрузки»)¹⁰³. Хотя расширенные варианты гибкого режима работы можно рассматривать в качестве управленческих инструментов и способов проведения организационных изменений, их нельзя считать новыми методами работы, которые могут или должны преобразить организации и всю сферу труда. С этим связана и официально выражаемая представителями персонала обеспокоенность продвижением гибких («динамичных») форм договорных отношений в качестве новых методов работы «под вывеской гибкого режима»¹⁰⁴. Эти вопросы будут возникать до тех пор, пока в системе Организации Объединенных Наций не будет согласовано единое определение «новых методов работы»¹⁰⁵.

171. **В поисках определения новых методов работы.** За пределами Организации Объединенных Наций новые методы работы все чаще понимаются или определяются как «формы работы, которые позволяют работникам выбирать, когда и где они работают, используя информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) для того,

¹⁰¹ WFP, “New ways of working at WFP: hybrid working model pilot”, concept paper, version 1.2 (2021).

¹⁰² СЕВ/2020/HLCM/13, para. 4.

¹⁰³ ST/SGB/2019/3, p. 1.

¹⁰⁴ Letter from Public Services International to the Secretary-General, 13 October 2020.

¹⁰⁵ «Новые методы работы» не следует путать с выдвинутой Организацией Объединенных Наций в 2017 году концепцией «нового метода работы», которая предусматривает объединение усилий различных участников гуманитарной деятельности и процесса развития, в том числе не входящих в систему Организации Объединенных Наций, с учетом их сравнительных преимуществ, для достижения «коллективных результатов», ведущих к облегчению нужды, уменьшению риска и уязвимости на протяжении многих лет (см. www.un.org/jsc/content/new-way-working).

чтобы быть доступными в любом месте и в любое время»¹⁰⁶. Представляется, что это определение отражает реалии частного сектора с его цифровыми платформами и «экономикой свободного заработка», где услуги, как правило, предоставляются независимыми подрядчиками и фрилансерами по краткосрочным контрактам. Размышляя о будущем работы в организациях системы Организации Объединенных Наций и возможных способах организации рабочих мест, важно иметь в виду именно удаленную работу, а не долгосрочную работу в дистанционном режиме¹⁰⁷, который является одним из вариантов гибкого режима работы согласно действующим директивным документам Организации Объединенных Наций. **Инспектор считает, что в контексте Организации Объединенных Наций новые методы работы следует понимать как практику, сочетающую виртуальное и физическое присутствие на рабочем месте, синхронную и асинхронную связь, опирающуюся на ИКТ, определяемую служебной необходимостью и направленную на повышение гибкости, самостоятельности и эффективности работы персонала, более гармонично сочетающего профессиональную деятельность с личной жизнью, а также призванную оптимизировать функциональную гибкость организации исходя из ее меняющихся потребностей в рамках более общей трансформации рабочих мест, трудовых ресурсов и самой организации.**

172. В Таблице 23 представлены некоторые из новых, гибких подходов к работе, которые уже используются или были опробованы на экспериментальной основе, либо рассматриваются в участвующих организациях как «будущее сферы труда».

Таблица 23

Новые методы работы в системе Организации Объединенных Наций

<i>Комбинированные модели, основанные на принципах гибкого режима работы</i>	<i>Комбинированные модели, основанные на принципах гибкого режима, альтернативного режима и удаленной работы</i>	<i>Рабочие модели с повышенной гибкостью</i>
<i>Кто является инициатором договоренности</i>		<i>Как выполняется работа</i>
Удаленная работа инициируется штатными сотрудниками	Удаленная работа инициируется штатными сотрудниками и организацией; часть работы выполняется полностью удаленно по отдельным контрактам	Модели рабочих процессов основаны на принципах очной и удаленной работы; часть работы предполагается выполнять удаленно по соответствующим контрактам
<i>Последствия для персонала ООН</i>		<i>Последствия для контрактного статуса</i>
Комбинированные модели работы не являются обязательными для штатных сотрудников	Комбинированные модели работы обязательны для некоторых сотрудников	В контрактах будет необходимо проводить различие между полностью очными, удаленными, смешанными или комбинированными моделями работы в зависимости от должностных требований и конкретных условий деятельности. Для персонала, работающего 100 % времени дистанционно вне места службы, могут потребоваться изменение/корректировка контрактов и/или условий найма

Источник: подготовлено ОИГ.

¹⁰⁶ R. Vaane, P. Houtkamp and M. Knotter, “New ways of working unravelled: about bricks, bytes and behavior” (*Het nieuwe werken ontrafeld*), (Assen, Kingdom of the Netherlands, Koninklijke Van Gorcum BV, 2011).

¹⁰⁷ Понятие «дистанционная работа» обычно не распространяется на лиц, работающих в «платформенной экономике» или «экономике свободного заработка»: например, согласно Конвенции МОТ о надомном труде 1996 года (№ 177), фрилансер, работающий преимущественно на дому, классифицируется не как дистанционный работник, а как надомник. См. также: ILO, “Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide”, July 2020.

173. **Новые, гибкие методы работы могут принимать многочисленные формы.** Из таблицы 23 видно, что комбинированные модели рабочих процессов и оперативные рабочие модели с повышенной гибкостью могут принимать самые разные формы и идти «дальше простого повышения производительности труда и улучшения баланса между работой и личной жизнью», как подчеркивается в концептуальном документе одной из организаций. Каждая организация внедряет или тестирует комбинированные модели рабочих процессов в соответствии со своими схемами функционирования и реальными потребностями. При этом несколько организаций (например, ЮНЕСКО) в своих ответах на вопросник ОИГ указали, что на данном этапе не рассматривают возможность полного перехода на удаленную работу для некоторых категорий должностей или относятся к такой возможности скептически, поскольку удаленная работа доказала свою эффективность лишь на протяжении ограниченного периода времени, а в долгосрочной перспективе «пандемическая» модель может оказаться несостоятельной в плане достижения запрограммированных результатов. Кроме того, влияние длительной и широкомасштабной удаленной работы на организационную культуру и производительность представляется малопредсказуемым.

174. **Новые, гибкие методы работы могут потребовать дополнительного регулирования.** Комбинированные модели рабочих процессов, и особенно оперативные рабочие модели с повышенной гибкостью, чреваты собственными проблемами. Связанные с этим вопросы организациям будет необходимо рассмотреть при внедрении новых методов работы или заблаговременно. Существующих инструкций по комбинированным рабочим процессам может оказаться недостаточно, и у организаций может возникнуть необходимость в разработке директив с указанием, например, тех функций, которые пригодны для выполнения в комбинированном и удаленном режиме, обязательного или факультативного характера комбинированного режима работы, возможных ограничений относительно того, где сотрудник может работать удаленно, а также обстоятельств, требующих присутствия сотрудников на рабочих местах. **Инспектор предлагает участвующим организациям изучить и взвесить преимущества принятия отдельной директивы о комбинированных методах работы по сравнению с включением ее основных элементов в специальную директиву о гибких рабочих процессах. Кроме того, организации должны дать четкое определение новым методам работы и охарактеризовать их роль, а также их взаимосвязь с расширенными вариантами гибкого режима работы в рамках более широкой концепции, которая будет изложена в их кадровых стратегиях и других подобных документах.**

Приложение I

Обзор выполнения рекомендаций, содержащихся в подготовленном Объединенной инспекционной группой в 2012 году докладе о гибком режиме работы в организациях системы Организации Объединенных Наций

В докладе о проведенном ОИГ первом обзоре гибкого режима работы в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/NOTE/2012/4) содержалось пять рекомендаций. По данным используемой ОИГ сетевой системы отслеживания, все организации, принявшие рекомендации 1 и 3, указывают, что их выполнение завершено (на 100 процентов); показатель выполнения рекомендации 2 зафиксирован на уровне 93,75 процента.

Что касается принятия рекомендаций, то в отношении рекомендаций 4 и 5 указано, что «данные отсутствуют». В этой связи следует отметить, что рекомендации 4 и 5 были адресованы КСР, а не участвующим организациям. В октябре 2021 года КСР одобрил Типовую политику системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, которая охватывает вопросы, затронутые в рекомендациях 4 и 5.

<i>Рекомендации в документе JIU/NOTE/2012/4</i>	<i>Количество участвующих организаций, которым адресована рекомендация</i>	<i>Количество участвующих организаций, которыми принята^a рекомендация</i>	<i>Процент принятия</i>	<i>Количество участвующих организаций, которыми выполнена рекомендация</i>	<i>Количество участвующих организаций, которыми выполняется рекомендация</i>	<i>Результаты выполнения (принята/выполнена) (%)</i>
Все рекомендации	38	23	60,53	22	1	95,65
1. Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует незамедлительно отказаться от использования систем хронометрирования рабочего времени для целей контроля за соблюдением гибкого режима работы.	5	1	20	1	0	100
2. Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует в рамках имеющихся ресурсов организовать учебные курсы для руководителей по вопросам управления работой в гибком режиме в организации, ориентированной на достижение результатов. Такое обучение должно быть включено в общую программу подготовки руководителей.	24	16	66,67	15	1	93,75

<i>Рекомендации в документе JU/NOTE/2012/4</i>	<i>Количество участвующих организаций, которым адресована рекомендация</i>	<i>Количество участвующих организаций, которыми принята^a рекомендация</i>	<i>Процент принятия</i>	<i>Количество участвующих организаций, которыми выполнена рекомендация</i>	<i>Количество участвующих организаций, которыми выполняется рекомендация</i>	<i>Результаты выполнения (принята/выполнена) (%)</i>
3. Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, в которых существует система гибкого учета рабочего времени, следует незамедлительно прекратить практику, позволяющую большим группам сотрудников автоматически начислять зачетные часы сверх нормальной продолжительности рабочей недели в обмен на дополнительные выходные дни.	9	6	66,67	6	0	100
4. КСР следует незамедлительно согласовать через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления и Сеть по вопросам людских ресурсов единое определение гибкого графика работы и единый термин для его обозначения (например, гибкий учет рабочего времени), а также единое определение и единый термин для обозначения гибкости в выборе места выполнения работы (например, удаленная работа). Необходимо единое понимание того, что представляют собой эти режимы.	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют
5. КСР следует незамедлительно издать через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления и Сеть по вопросам людских ресурсов две директивы: одну — о гибком учете рабочего времени, другую — о дистанционной работе.	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют	Данные отсутствуют

Источник: сетевая система отслеживания ОИГ (по состоянию на 24 августа 2023 года).

^a Рекомендации, не включенные в число «принятых», считаются «неактуальными» либо остаются невыполненными.

Приложение II

Обзор вариантов гибкого режима работы

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^a (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^a	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты	
					В месте службы	Вне места службы			
БАПОР	Международные сотрудники с бессрочными, срочными или временными контрактами, включая младших сотрудников категории специалистов и сотрудников в режиме межучрежденческой мобильности					– Регулярно: до 60 календарных дней в год, с разрешения директора по персоналу – Регулярно (в исключительных случаях): от 61 до 180 календарных дней в год, с разрешения директора по персоналу и по согласованию с руководителем аппарата	– Регулярно: до 60 календарных дней в год, с разрешения директора по персоналу – Регулярно (в исключительных случаях): от 61 до 180 календарных дней в год, с разрешения директора по персоналу и по согласованию с руководителем аппарата		
ВМО	Штатный персонал	Да	Да	Нет	До 2 рабочих дней в неделю, с первоначальным испытательным сроком 3 месяца	Обычно не более 5 рабочих дней в месяц	Нет		
ВОЗ	Штатный персонал		Да, на срок от 6 месяцев до 1 года; продление возможно с учетом служебной необходимости и других критериев	– 10 рабочих дней за 9 (с 1 выходным в течение 10-дневного периода) – 5 рабочих дней за 4,5 (с 1 выходным в неделю) Этот режим можно использовать от 6 месяцев до 1 года	В порядке исключения удаленная работа возможна в течение более чем 5 дней за календарный месяц	В исключительных случаях удаленная работа возможна в течение более чем 5 дней в месяц, в общей сложности до 90 дней за календарный год (пропорционально сроку назначения)	Нет		
ВОИС	Штатный и внештатный персонал (в частности, стажеры)		Да, включая возможность сдвигать рабочие часы с одной недели на другую, (не более 5 часов в	Полная занятость: – 5 рабочих дней за 4,5 – 10 рабочих дней за 9	– Регулярно: от 0,5 до 3 рабочих дней в неделю ^f – Эпизодически: до 30 рабочих дней за календарный год ^g Разрешение выдается на срок до 12 месяцев	Не более 30 рабочих дней за календарный год ^h	Нет ⁱ		

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^а (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^а	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты
					В месте службы	Вне места службы		
			течение максимум 2 недель подряд)	– 20 рабочих дней за 19				
ВПП	Штатный и внештатный персонал	Да, на срок до 12 месяцев	Нет	– Положенные часы рабочей недели могут быть отработаны в течение менее чем 10 дней/2 недель – Специальный сжатый график работы: уплотнение рабочих дней на протяжении как минимум 8 недель с разовым выигрышем 5 рабочих дней подряд	– Краткосрочная удаленная работа: до 90 календарных дней подряд – Периодическая удаленная работа: чередование дней (например, 1 или 2 дня в неделю или несколько дней в месяц)	Долгосрочная удаленная работа: более 90 календарных дней с первоначальным разрешением на срок до 6 месяцев и возможным продлением до одного года	Нет	– Поэтапный выход на пенсию – Деление должностей (оба варианта считаются разновидностями неполной занятости)
ВПС	Штатные и внештатные сотрудники	Да, кроме сотрудников уровня С-5 и выше, которые вместо гибкого учета рабочего времени могут брать отгулы продолжительностью до 1 дня или 2 половин дня за календарный месяц		Да, при гибком учете рабочего времени	До 2 дней (количество дней удаленной работы зависит от графика работы сотрудника)	В исключительных случаях, таких как: – служебные командировки – частные поездки по непредвиденным веским причинам – частные поездки с обязательным карантином Продолжительность не указана	Нет	
ИКАО		Да	Нет	Нет	До 3 дней в неделю, по согласованию с компетентным руководителем (первым аттестующим должностным лицом)	3 недели (суммарно или подряд) за календарный год; по согласованию с компетентным руководителем (первым аттестующим должностным лицом) и без возможности продления	Нет	
ИМО	Штатный персонал Внештатным сотрудникам может быть разрешено в зависимости от условий найма		Да	– 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4,5 (с корректировкой рабочего времени/рабочего дня)	– Не более 3 дней за рабочую неделю (полдня или полный день), с разрешения руководителя – Более 3 дней в неделю при наличии веских личных обстоятельств	– Соответствующий срок, не более 6 месяцев, при наличии веских личных обстоятельств – В исключительных случаях руководитель может рассмотреть возможность продления еще на 3 месяца	Да, для штатных сотрудников – до 6 часов в неделю, с отработкой в течение той же недели	

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^a (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^a	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты
					В месте службы	Вне места службы		
ИМО	Штатный и внештатный персонал	Да	Да	– 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4,5	До 3 дней в неделю	– На ограниченный срок до 6 месяцев – Продление возможно в «исключительных случаях», с разрешения руководителя и не более чем на 3 месяца	Нет	
МАГАТЭ	Штатный персонал	Да		Нет	– Работа из дома: как правило, не более 24 дней за календарный год, согласуется с руководителем в каждом конкретном случае. – Работа из дома вне места службы может быть разрешена в порядке исключения, с учетом веских личных обстоятельств и потребностей организации		Нет	
МОТ	Штатный персонал	Да	Нет	Суммирование часов в пределах 40–часовой рабочей недели: – 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4,5	– До 3 рабочих дней в неделю – До 10 рабочих дней подряд/в месяц в течение периода до 12 месяцев	– 10 рабочих дней подряд в месяц, но не более 30 рабочих дней за календарный год, без корректировки пособий и льгот – Не более 63 рабочих дней за 12 месяцев, с согласия компетентного руководителя и по прямому разрешению директора по развитию людских ресурсов – Возможно продление еще на 63 дня при наличии веских и серьезных обстоятельств	Языковые курсы и учебные мероприятия	– Накопленные часы – Посещение врачей и деловые встречи
МСЭ	Штатный персонал	Да	Да		До 2 дней в неделю	До 10 дней за календарный год	Да	
ПРООН	Штатный и внештатный персонал	Да		Возможны следующие варианты, с согласия непосредственного руководителя: – 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4,5 – вариант «3 и 2» – вариант «2 и 2» – вариант «1 и 3» – вариант «1,5 и 3» При этих вариантах сотрудник заканчивает работу раньше в определенные дни, компенсируя это	– Не более 1 года на альтернативном рабочем месте вне офиса, приспособленном для работы полный рабочий день (в пределах/за пределами места службы) – До 2 дней в неделю по договоренности о дистанционной работе Оба варианта требуют оформления сотрудником и руководителем официального соглашения о дистанционной работе на срок до 1 года			

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^a (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^a	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты
					В месте службы	Вне места службы		
				дополнительными часами в другие дни				
Секретариат ООН ^b	Штатный персонал Внештатным сотрудникам может быть разрешено в зависимости от условий найма		Да	– 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4,5 (с корректировкой рабочего времени/рабочего дня)	– Не более 3 дней за рабочую неделю (полдня или полный день), с разрешения руководителя – Более 3 дней в неделю при наличии веских личных обстоятельств	– Соответствующий срок, не более 6 месяцев, при наличии веских личных обстоятельств – В исключительных случаях руководитель может рассмотреть возможность продления еще на 3 месяца	Да, для штатных сотрудников – до 6 часов в неделю, с отработкой в течение той же недели	
Структура «ООН-женщины»	Штатный и внештатный персонал	То же, что и в ПРООН						
УВКБ	Штатный и внештатный персонал	Да, два варианта: сдвинутый рабочий день или скользящий график, при котором общее количество рабочих часов и основных рабочих часов в неделю не меняется, но может перераспределяться по дням недели	Да, или скользящий график	По согласованию с руководителем возможно изменение количества рабочих часов и выходных дней, при максимальном рабочем дне в 11 часов и дополнительном начислении не более 4 выходных дней в месяц	Варианты на выбор: – при первом назначении на постоянную или временную должность – в пределах страны, где расположено место службы Количество часов или дней не ограничено; требуется разрешение руководителя	Варианты на выбор: – при первом назначении на постоянную или временную должность – за пределами страны, где расположено место службы – не более 90 календарных дней (подряд или суммарно) за календарный год; требуется разрешение руководителя. Свыше 90 дней – только в порядке исключения, с предварительного разрешения директора регионального отделения/заведующего отделом/руководителя центра обслуживания	Нет	Неполная занятость, включая деление должностей, по согласованию между персоналом и руководством
УНП		То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций						
ФАО	Штатный и внештатный персонал	Да		– Положенные часы рабочей недели могут быть отработаны в течение менее чем 10 дней/2 недель	– До 2 дней в неделю – Длительная удаленная работа в месте службы или за его пределами: желательно не более 3 месяцев	– Не более 4 недель (20 рабочих дней) за календарный год – Долгосрочная удаленная работа в месте службы или за его пределами: предпочтительно не более 3 месяцев	Нет	– Поэтапный выход на пенсию – Деление должностей
Хабитат ООН	Штатный персонал	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций						

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^a (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^a	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты
					В месте службы	Вне места службы		
ЮНВТО	Штатный и внештатный персонал		Да	Нет	Регулярно: до 3 дней в неделю	– Эпизодически: до 30 рабочих дней за календарный год, с возможностью продления в особых случаях еще на 30 рабочих дней за календарный год	Нет ^c	
ЮНЕП	Штатный персонал Из внештатного персонала разрешено только добровольцам ООН	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций						
ЮНЕСКО	Штатный и внештатный персонал		Да		До 2 дней в неделю	– Разрешается только в пределах расстояния до места работы – За пределами расстояния до места работы – только в исключительных случаях и по веским причинам (например, медицинским показаниям)	До 6 часов в неделю, с отработкой в течение той же недели	
ЮНИДО	Штатный и внештатный персонал	Да, в рамках сдвинутого рабочего дня	Рабочие часы можно накапливать «в активе» или «в пассиве», увеличивая или уменьшая рабочее время в гибкие периоды по сравнению со стандартным рабочим днем продолжительностью 8 часов (7,5 в летние месяцы). Максимальный актив/пассив, переносимый на следующий календарный месяц – 16 часов	– 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4,5 (этот вариант может также использоваться в сочетании со сдвинутым графиком работы)	До 3 рабочих дней (по полдня или полными днями) в неделю	– Надлежащий срок не более 6 месяцев – В исключительных случаях возможно продление не более чем на 3 месяца с разрешения директора по управлению людскими ресурсами или его представителя	До 6 часов в неделю, с отработкой в течение того же месяца, при отсутствии иной договоренности между сотрудником и руководителем	

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^a (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^a	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты
					В месте службы	Вне места службы		
ЮНИСЕФ	Штатный и внештатный персонал ^d	Да		– 10 рабочих дней за 9 (возможны вариации, обсуждаемые с руководителем)	– В назначенные дни недели или месяца – Смешанный подход, например чередование удаленной работы с работой в офисе	– До 90 рабочих дней в год (считая с 1 апреля по 31 марта), с разрешения руководителя – На более длительный срок, например, непрерывный период от 91 рабочего дня до одного календарного года – с разрешения директора регионального отделения/заведующего отделом	Нет	– Временная неполная занятость – Деление должностей – Специальный сжатый внеочередной отпуск (только для сотрудников, нанятых на местной основе в отдельных районах чрезвычайных ситуаций)
ЮНКТАД	Штатный персонал	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций						
ЮНОПС	Штатный и внештатный персонал	Да		– 10 рабочих дней за 9 – 5 рабочих дней за 4	– Неофициальная работа на дому до 3 дней в неделю без оформления специальной договоренности	– Официальная удаленная работа с ежегодным отпуском: суммарно 15 дней за календарный год – Официальная удаленная работа: от 15 до 70 дней за календарный год – Официальная долгосрочная удаленная работа: более 70 дней за календарный год, только по согласованию с руководителем подразделения	Нет	– Деление должностей – Возможны другие варианты после консультации с директором Группы по людским ресурсам и преобразованиям
ЮНФПА	Штатный персонал ^e	Да		– 10 рабочих дней за 9 только для сотрудников категории общего обслуживания (выходной день должен приходиться на пятницу или понедельник)	Возможны три варианта, по согласованию с руководителем: – до 3 рабочих дней в календарную неделю – 1 полная неделя, с чередованием недель – 2 полные недели, с чередованием двухнедельных периодов	– До 60 рабочих дней (поряд или суммарно) за календарный год, по согласованию с руководителем	Нет	
ЮНЭЙДС	Штатный персонал	Да, с обязательным заполнением табеля учета		– 10 рабочих дней за 9	– Разрешается запрашивать до 12 месяцев за один раз	– Не более 30 дней подряд, при обязательном предварительном согласовании с сотрудником ЮНЭЙДС по вопросам охраны и	Нет	

Организация	Допущенные категории персонала	Гибкий график работы ^a (гибкий учет рабочего времени)	Сдвинутый рабочий день ^a	Сжатый график работы	Дистанционная (удаленная) работа		Освобождение от работы для повышения квалификации/обучения	Другие варианты
					В месте службы	Вне места службы		
					– Продление возможно при соблюдении ряда условий, включая согласие руководителя	безопасности и с разрешения отдела кадров/вспомогательных служб – Без возможности продления		

^a Гибкий, или сдвинутый, график работы (то же, что гибкий учет рабочего времени) позволяет сотрудникам изменять время начала и окончания рабочего дня при условии, что они отработают необходимое количество часов в течение того же дня или той же недели и будут присутствовать на работе в течение общей рабочей недели или основного рабочего времени, если таковые установлены для места их службы (см. Типовую политику системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, п. 20).

^b Правила Секретариата ООН распространяются на Хабитат ООН, УНП, ЮНЕП и ЮНКТАД. Однако этими правилами предусмотрено, что руководители подразделений самостоятельно определяют пределы рассмотрения запросов о переходе на гибкий график работы, принимая во внимание уровень службы, подразделения или любой другой соответствующей организационной единицы.

^c Действующая директива ЮНФПА о гибком режиме работы распространяется только на штатных сотрудников, однако организация в настоящее время пересматривает условия для внештатного персонала (т. е. консультантов, индивидуальных подрядчиков и стажеров) и намеревается включить варианты гибкого режима работы в соответствующие документы.

^d Правила ЮНИСЕФ распространяются только на штатных сотрудников. Однако «гибкий режим работы для других сотрудников также поощряется и подлежит обсуждению с руководителями, принимая во внимание характер должностных обязанностей и срок их выполнения» (п. 4).

^e В ЮНВТО возможность освобождения от работы в связи с учебой предусмотрена отдельной директивой в контексте профессионального совершенствования (в форме внеочередного отпуска с полным сохранением заработной платы).

^f С 1 января 2024 года разрешается не более 2 рабочих дней в неделю.

^g С 1 января 2024 года — не более 40 рабочих дней за календарный год.

^h Возможно по состоянию на 1 января 2024 года.

ⁱ Освобождение от работы в связи с учебой предоставляется в ВОИС как внеочередной отпуск с полным сохранением заработной платы; это не считается гибким режимом работы.

Приложение III

Директивные положения о гибком режиме работы в организациях системы Организации Объединенных Наций

<i>Организация</i>	<i>Директива/инструкция по вопросу о гибком режиме работы</i>	<i>Другие руководства, постоянно действующие правила и т. д.</i>
БАПОР	Teleworking, International personnel directive, PD I/1/rev.1 (20 March 2022)	
ВМО	Teleworking policy, Service note No. 1/2023 (1 January 2023)	
ВОЗ	Flexible working arrangements, sect. II.6.28, WHO eManual, version 1.0 (29 July 2022)	
ВОИС ^a	Policy on working hours and flexible working arrangements, Office instruction No. 19/2021 (15 October 2021) (устарела) Working hours and flexible working arrangements, Human Resources Manual (15 March 2023) (Новая директива о гибком режиме работы вступит в силу 1 января 2024 года)	Working hours and flexible working arrangements. Questions and answers (обновляется регулярно)
ВПП ^a	Flexible working arrangements, chap. V.7, Human Resources Manual (12 January 2022)	
ВПС	Flexible working arrangements, Administrative instruction (DRH) No. 48 (30 May 2022) Flexitime and the UPU time-keeping system, Administrative instruction (DRH) No. 22/Rev 5 (3 December 2012)	
ИКАО ^a	Guidelines on transition to the workplace (1 April 2022) Flexi-time working hours, Staff notice No. 5269 (31 March 2009)	
ИМО	Flexible working arrangements, Policy and procedures (July 2020)	
МАГАТЭ	Update on COVID-19-related measures, STA/NOT/3164 (2 June 2022) Flexible working hours, AM.II/5 I, annex I (1 January 2019) Work from home, AM.II/5 III, annex III (26 March 2021) Working time models, AM.II/5 II, annex II (30 October 2020)	
MOT	ILO policy on flexible working arrangements, Office directive (17 May 2023) Procedures for flexible working arrangements, Office procedure (22 May 2023) (effective 1 July 2023)	
МСЭ ^a	Policy on working hours, Service order No. 11/15 (26 July 2011) Policy on teleworking arrangements, Service order No. 09/12 (15 December 2009) Rules applicable to part-time work, Service order No. 06/14 (9 October 2006)	Frequently asked questions on teleworking (April 2023)

Организация	Директива/инструкция по вопросу о гибком режиме работы	Другие руководства, постоянно действующие правила и т. д.
МТЦ	Work/Life Balance (WLB), Executive-Director's bulletin, ITC/EDB/2022/01 (1 July 2022)	WLB Code of conduct WLB frequently asked questions ITC Gender and WLB e-system, brochures (2015) Towards gender equality and an enabling environment, ITC gender brochures (2019 and 2020)
«ООН-женщины» ^a	Следует правилам ПРООН в отношении гибкого режима работы. Примечание: Структура «ООН-женщины» в настоящее время разрабатывает свою собственную политику.	
Хабитат ООН	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций	
ПРООН ^a	Flexible working arrangements (2013 год, обновлено в 2019 году)	
Секретариат ООН	Flexible working arrangements, Secretary-General's bulletin, ST/SGB/2019/3 (18 April 2019) Flexible working arrangements, Information circular, ST/IC/2019/15 (11 June 2019)	Updated policy guidance and frequently asked questions on flexible working arrangements and alternate working arrangements, размещено на веб-сайте iSeek Организации Объединенных Наций
УВКБ	Policy on flexible work, UNHCR/HCP/2022/04 (23 August 2023) (действует с 1 октября 2022 года) Flexible working arrangement policy for interns, Internships in UNHCR, Administrative instruction, UNHCR/AI/2018/03/Rev.1	Guidelines on flexible work (December 2022)
УНП	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций	
ФАО ^a	Flexible working arrangements, chap. III, FAO Manual (3 December 2013) Guidelines on part-time employment, sect. 327, appendix B, chap. III, FAO Manual (1 November 2013) Job-sharing, sect. 327, appendix D, chap. III, FAO Manual (25 March 2009) Flexible work schedule, sect. 327, appendix E, chap. III, FAO Manual (25 March 2009) Compressed work schedule, sect. 327, appendix F, chap. III, FAO Manual (25 March 2009) Примечание: действие Guidelines on teleworking, sect. 327, appendix A, chap. III, FAO Manual (25 March 2009) в настоящее время приостановлено. До 31 июля 2023 года осуществляется проект по экспериментальному применению гибкого режима работы. Этот проект предусмотрен в руководстве ФАО по COVID-19.	
ЮНВТО	Working hours, flexible working arrangements, overtime and compensatory time off, AI/924/23 (16 June 2023) (действует с 1 июля 2023 года)	
ЮНЕП	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций	

Организация	Директива/инструкция по вопросу о гибком режиме работы	Другие руководства, постоянно действующие правила и т. д.
ЮНЕСКО	Introducing the policy on flexible working arrangements, Administrative circular AC/HR/84 (13 April 2022)	Guidance to facilitate and accompany the implementation of the flexible working arrangement policy issued April 2022 (часто задаваемые вопросы, советы для руководителей, презентации к информационным мероприятиям для различных целевых групп)
ЮНИДО	Flexible working arrangements, Administrative instruction, AI/2022/01 (11 March 2022)	
ЮНИСЕФ	UNICEF procedure on flexible working arrangements, PROCEDURE/DHR/2022/003 (1 July 2022)	Guide for managers on granting long-term teleworking arrangements (for more than three consecutive months) (August 2020) Во внутренней сети ЮНИСЕФ имеется специальный сайт с дополнительными инструкциями для сотрудников, руководителей и специалистов кадровой службы, информация на котором регулярно обновляется.
ЮНКТАД	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций	
ЮНОПС	Manage flexible working arrangements, Revised policy provision PQMS 7.5.4 (January 2022)	Reboarding toolkit Guiding principles Reboarding practices for managers Reboarding practices for individuals Reboarding checklist Addressing hopes and fears Establishing work arrangements fit for your team Tip sheet 1: Practical tips for hybrid team collaboration Tip sheet 2: Leading and motivating hybrid teams Tip sheet 3: More productive and inclusive hybrid meetings Tip sheet 4: Managing your work schedule via Google calendar
ЮНФПА	Policy and procedures on flexible working arrangements (1 February 2022)	FWA toolkit (February 2022)
ЮНЭЙДС	Flexible working arrangement policy, HRM/IN 2013-7 (22 November 2013)	

Источник: подготовлено ОИГ.

^a Организации, которые в настоящее время пересматривают свои директивы о гибком режиме работы.

Приложение IV

Варианты и условия гибкого режима работы, впервые упоминаемые в новейших изданиях директив на эту тему

Организация	Удаленная работа в месте службы	Удаленная работа вне места службы	Другие варианты гибкого режима работы	Дополнительные подварианты гибкого режима работы и возможности более гибкого использования существующих вариантов
БАПОР	Да	Да		
ВМО	Да	Да		
ВОЗ	Да	Да		
ВОИС*	Да	Да		Новые директивные положения о гибком режиме работы вступят в силу 1 января 2024 года. Основные изменения: – продолжительность регулярной удаленной работы ограничена 2 днями в неделю (вместо 3) – продолжительность эпизодической удаленной работы увеличена до 40 дней за календарный год (вместо 30) – непрерывная продолжительность удаленной работы ограничена 30 рабочими днями – продолжительность удаленной работы вне места службы ограничена 30 днями за календарный год
ВПП*		Да		ВПП уже пересмотрела свои положения о дистанционной работе
ВПС	Да	Да		– Удаленная работа в месте службы: разрешено до 2 дней в неделю – Удаленная работа вне места службы: возможна в исключительных случаях с разрешения Генерального директора; 3 заранее определенных варианта на ограниченный срок, в течение которого сотрудник не может вернуться в место службы
ИКАО	Да	Да		
ИМО		Да		
ИМО	Да	Да		Удаленная работа в месте службы: – увеличение продолжительности до 3 дней в неделю Удаленная работа вне места службы: – до 6 месяцев в порядке исключения при наличии веских причин, с возможным продлением на 3 месяца
МАГАТЭ	Да	Да		Удаленная работа в месте службы: до 24 рабочих дней за календарный год
МОТ		Да		– Впервые разрешена удаленная работа вне места службы, в четких нормативных рамках – Возможность суммирования часов доступна всему персоналу (а не только сотрудникам категории общего обслуживания)
МСЭ	Да	Да		– Удаленная работа в месте службы: не более 2 дней в неделю – Удаленная работа вне места службы: не более 10 дней в год – Полный переход на удаленную работу по медицинским показаниям
ПРООН*				

Организация	Удаленная работа в месте службы	Удаленная работа вне места службы	Другие варианты гибкого режима работы	Дополнительные подварианты гибкого режима работы и возможности более гибкого использования существующих вариантов
Секретариат ООН		Да		Удаленная работа в месте службы: – увеличение продолжительности до 3 дней в неделю – полный переход на удаленную работу при наличии веских личных обстоятельств Удаленная работа вне места службы: – до 6 месяцев при наличии веских личных обстоятельств, с продлением на 3 месяца в исключительных случаях Сжатый график работы: – 5 рабочих дней за 4,5
УВКБ				Удаленная работа: – при первоначальном назначении – полный рабочий день в пределах/за пределами места службы на весь срок действия контракта – изменения к другим формам удаленной работы – добавлены новые варианты частичной занятости (в процентах)
ФАО*		Да		ФАО начала новый экспериментальный проект по дистанционной работе
ЮНВТО	Да	Да		– Удаленная работа в месте службы: до 3 дней в неделю – Удаленная работа вне места службы: до 30 рабочих дней за календарный год, с возможностью продления в исключительных случаях еще на 30 рабочих дней
ЮНЕСКО			Да, сдвинутый график работы и свободное время для учебы вне организации	Регулярная/долгосрочная удаленная работа вне места службы не предусмотрена действующей директивой о гибком режиме работы
ЮНИДО	Да	Да		
ЮНИСЕФ		Да		Удаленная работа в месте службы: – удаленная работа на полный рабочий день в течение ограниченного периода, с возможностью чередования недель Удаленная работа вне места службы: – вариант 1: максимальный срок увеличен до 90 рабочих дней за годовой цикл – вариант 2: до 1 календарного года, по согласованию
ЮНОПС				Удаленная работа в месте службы: – увеличение продолжительности до 3 дней в неделю Удаленная работа вне места службы (исключительный случай до пандемии, более распространенный после пандемии): – рост числа вариантов и количества дней: официальная, с ежегодным отпуском: до 15 дней; официальная: от 15 до 70 рабочих дней за календарный год; официальная долговременная: более 70 рабочих дней за календарный год

<i>Организация</i>	<i>Удаленная работа в месте службы</i>	<i>Удаленная работа вне места службы</i>	<i>Другие варианты гибкого режима работы</i>	<i>Дополнительные подварианты гибкого режима работы и возможности более гибкого использования существующих вариантов</i>
ЮНФПА		Да	Да, сжатый график работы (10 рабочих дней за 9) для сотрудников категории общего обслуживания	Удаленная работа в месте службы: – до 3 дней в неделю с возможностью чередования недель Удаленная работа вне места службы: – до 60 рабочих дней за календарный год – в исключительных случаях при наличии веских личных обстоятельств: от 6 месяцев до 1 года

Источник: подготовлено ОИГ.

* Организации, которые в настоящее время пересматривают свои директивы о гибком режиме работы.

Приложение V

Удаленная работа в месте службы

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
Секретариат ООН ^a		До 3 дней (по полдня или полные дни)			Конкретная продолжительность – по письменному запросу	Нет	Руководитель, с подписанием официальной договоренности	Руководитель организации может решить, что запросы должны рассматриваться на уровне службы/отдела/ другого соответствующего организационного подразделения
			Более 3 дней			Да		
ЮНКТАД	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций							
ЮНЕП	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций							
Хабитат ООН	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций							
УНП	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций							
МТЦ ^a		До 3 дней (по полдня или полные дни)			Конкретная продолжительность запрашивается через электронную систему МТЦ по регулированию баланса работы и личной жизни	Нет	Руководитель и заведующий секцией; договоренность регистрируется в электронной системе МТЦ по регулированию баланса работы и личной жизни	
			Более 3 дней			Да		
ЮНЭЙДС ^a	1 день				В соответствии с действующей директивой:	Нет	Руководитель, с подписанием договоренности	

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
					до 12 месяцев за один раз в пределах страны официального места службы; продление возможно при соблюдении нескольких условий			
ПРООН ^a			Компактно (полная рабочая неделя), на специально выделенном альтернативном рабочем месте		Не более 1 года, с возможностью продления по договоренности между сотрудником и руководителем	Нет	Руководитель, с подписанием договоренности	
	Компактно (неполная рабочая неделя) в офисе: до 2 дней							
ЮНФПА ^a		До 3 дней			Конкретная продолжительность до 1 года	Нет	Руководитель, решение (согласие или отказ) должно быть зафиксировано в подписанной договоренности о гибком режиме работы	
				1 полная неделя/ чередование недель				
				2 полные недели/ чередование двухнедельных периодов				
УВКБ ^a			При назначении на постоянную/ временную должность		На весь срок назначения на постоянную/ временную должность	Нет	Руководитель, с подписанием официальной договоренности	Для международных сотрудников категории специалистов, только при первоначальном назначении

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
		Без ограничений по количеству часов или дней			Конкретная продолжительность – по согласованию между сотрудником и руководителем			
ЮНИСЕФ ^а				Регулярно: в определенные дни недели/месяца, постоянно	Не упоминается	Нет	Руководитель	Директора региональных директоров и директоров отделов имеют право дополнительно или временно вводить гибкий режим работы для всего отделения или отдела.
				Смешанный подход: чередование удаленной работы с работой в офисе (например, 1 неделя в офисе, 1 неделя удаленно)				
ЮНОПС		Неофициальная работа из дома: до 3 дней			6 месяцев, с автоматическим продлением	Нет	Руководитель; запрос на любой из вариантов (официальный или неофициальный) требует подписания договоренности	
				Официально, с ежегодным отпуском: суммарно 15 дней за календарный год	1 календарный год, с автоматическим продлением			В связи с ежегодным отпуском
БАПОР				Эпизодически: 5 рабочих дней (по полдня или полные дни) в месяц	Не упоминается	Нет (касается только заданий, требующих непрерывной концентрации внимания)	Руководитель	При превышении лимита 5 дней в месяц требуется подписание договоренности

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
				Регулярно: дни недели или непрерывные периоды, в пределах 60 календарных дней в год	1 календарный год	Да, по уважительным личным причинам	Директор по персоналу (для регулярной удаленной работы)	
				В порядке исключения: регулярные, продолжительные периоды от 61 до 180 календарных дней в год	1 календарный год	Да, с учетом личных обстоятельств, подтвержденных документами	Директор по персоналу, по согласованию с руководителем аппарата	Веские обстоятельства, интересы Агентства или краткосрочные временные контракты
Структура «ООН-женщины»	То же, что и ПРООН							
ВПП	В пределах расстояния до официального места работы: 2 дня			Краткосрочно: не более 90 календарных дней подряд	Первоначальный срок до 6 месяцев, с возможностью продления до 1 года	Нет	Руководитель Постоянная удаленная работа в течение более 1 года – с одобрения директора регионального отделения и с согласия директора по персоналу	
				Периодически: чередование дней		Нет		

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
ФАО	До 2 дней					Нет	Руководитель, при необходимости в консультации с директором отдела/руководителями подразделений	
				Длительный срок: желательно не более 3 месяцев		Да, по особо веским личным причинам или по состоянию здоровья	Соответствующий представитель руководства и глава регионального отделения	При превышении 3 месяцев, требуется согласие соответствующего заместителя гендиректора через директора по персоналу Не относится к внештатному персоналу
МАГАТЭ				До 24 дней за календарный год	Не упоминается	Нет	Непосредственный руководитель и директор отдела	
ИКАО		До 3 дней			Не упоминается	Нет	Руководитель (первое аттестующее должностное лицо)	
МОТ ^a				До 3 дней в неделю или до 10 дней подряд за календарный месяц	До 12 месяцев	Нет	Руководитель	Сотрудник должен заранее подать руководителю запрос через систему IRIS
ИМО ^a		До 3 дней				Нет	Руководитель (среднего звена)	Отличается от удаленной работы по медицинским показаниям

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
МСЭ ^a	До 2 дней		Только по медицинским показаниям	Возможен запрос на удаленную работу более 2 дней в неделю	Без ограничений по времени	Да, при запросе на дистанционную работу сверх 2 дней в неделю	Непосредственный руководитель; каждый день удаленной работы запрашивается и согласуется через систему ОНР Генеральный секретарь, при наличии веских личных обстоятельств, в каждом случае запроса на удаленную работу сверх 2 дней в неделю Начальник отдела людских ресурсов по рекомендации медицинского консультанта (при запросе на постоянную удаленную работу)	Для сотрудников, имеющих временные, постоянные, непрерывные или срочные контракты Другим сотрудникам разрешение на удаленную работу может дать непосредственный руководитель; однако эти договоренности не регистрируются в системе ОНР
ЮНЕСКО	До 2 дней				Первоначально не более 6 месяцев, с возможностью последовательных продлений по 6 месяцев	Нет		Не распространяется на эпизодическую работу вне офиса на разовой основе
ЮНИДО ^a		До 3 дней (по полдня или полные дни)		Возможен запрос на удаленную работу сверх 3 дней в неделю	Максимальный разовый срок – 12 месяцев	Нет	До 3 дней в неделю – непосредственный руководитель. При запросе на удаленную работу сверх 3 дней в неделю – руководителя первого/	

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
							второго уровня и соответствующий административный директор	
ЮНВТО		До 3 дней (по полдня или полные дни)				Нет	Непосредственный руководитель; запрос должен быть подан на бланке запроса на удаленную работу	
ВПС	Не более 2 дней					Нет	Непосредственный руководитель и соответствующий директор, для оформления договоренности	
ВОЗ				Эпизодически: до 5 дней в месяц	Не упоминается	Нет	Руководитель первого уровня, с визой отдела кадров	Оба варианта могут применяться одновременно
				В порядке исключения: более 5 дней за календарный месяц				
ВОИС		Регулярно: до 3 дней ^b			Максимальный срок – 12 месяцев	Нет	Руководитель	Не рекомендуется новым сотрудникам в первые 3–6 месяцев работы, чтобы облегчить их интеграцию в коллективе и организации
				Эпизодически: не более 30 дней в календарном году ^c		Нет	Руководитель	
				В порядке индивидуального		Да	Предварительное одобрение директора	

Организация	Варианты (максимальное количество разрешенных дней в неделю)				Срок действия договоренности	Условия		
	Менее 3 дней	3 дня и более	Возможен полный переход на удаленную работу	Прочее		Веские личные обстоятельства	Утверждающая инстанция	Прочие комментарии
			исключения возможна постоянная удаленная работа, обычно в течение не более 6 месяцев				по людским ресурсам с учетом рекомендации руководителя и заведующего сектором, а также, при необходимости, медицинского консультанта	
ВМО	До 2 дней				Первоначальный пробный период – 3 месяца; каждые 12 месяцев подписывается новая договоренность	Нет	Директор (в соответствующем департаменте) Запрос/договоренность препровождаются директором вышестоящему должностному лицу высшего звена	

Источник: подготовлено ОИГ.

^a Организации, которые разрешают удаленную работу в месте службы на разовой основе.

^b С 1 января 2024 года — не более 2 дней в неделю.

^c С 1 января 2024 года — не более 40 дней за календарный год.

Приложение VI

Удаленная работа вне места службы

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
Секретариат ООН	Не более 6 месяцев В исключительных случаях возможно продление на дополнительный срок, не превышающий 3 месяцев	Да	Руководитель	Без изменения официального места службы (см. правило 4.8 (а) Правил о персонале) Выплаты и льготы, требующие физического присутствия, приостанавливаются на период удаленной работы вне места службы	
ЮНКТАД	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций				
ЮНЕП	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций				
Хабитат ООН	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций				
УНП	То же, что и Секретариат Организации Объединенных Наций				
МТЦ	Не более 6 месяцев В исключительных случаях возможно продление на дополнительный срок, не превышающий 3 месяцев	Да	Руководитель среднего звена и заведующий сектором	Без изменения официального места службы (см. правило 4.8 (а) Правил о персонале) Выплаты и льготы, предполагающие физическое присутствие, приостанавливаются на период удаленной работы вне места службы	
ЮНЭЙДС	Не более 30 дней подряд, без возможности продления	Нет	Руководитель; график работы включается в договоренность		
УВКБ	При первом назначении на постоянную/временную должность, на весь срок работы	Нет	Руководитель	Сравнение уровней оклада между официальным местом службы и местом, где международный персонал работает дистанционно, начиная с первого дня работы	Данный режим применяется только к международным сотрудникам категории специалистов

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
	Не более 90 календарных дней (непрерывно или суммарно) В исключительных случаях возможно продление на срок от 3 месяцев до 1 года	Нет	Руководитель Продление – с предварительного разрешения директора регионального отделения/ зав. отделом/ руководителя центра обслуживания	Возможна корректировка заработной платы и льгот/пособий, условий медицинской эвакуации и медицинского страхования, визового статуса и статуса проживания, привилегий и иммунитетов	Персонал должен учитывать последствия
БАПОР	До 2 месяцев в течение календарного года Продление возможно в исключительных случаях; срок не указан	Да, по уважительным причинам личного характера	Руководитель и соответствующий директор При продлении – директор по кадрам	Оклады, надбавки и другие условия службы остаются без изменений; в период удаленной работы не сверхурочная работа не оплачивается и не компенсируется отгулами	
ПРООН	Компактно (полный рабочий день): не более 1 года	Нет	Руководитель – для оформления официальной договоренности	В зависимости от расстояния от места удаленной работы до официального места службы может потребоваться корректировка условий службы сотрудника, включая изменение места службы для целей начисления пособий. Координатор по людским ресурсам в месте службы должен сообщить об этом руководителю группы по кадровым вопросам в отделе пособий и льгот Глобального центра совместного обслуживания	Сотрудники, набранные на национальной основе, не имеют права на удаленную работу за пределами установленного для данного места службы допустимого расстояния до места работы
	Компактно (неполный рабочий день): до 2 дней в неделю	Нет	Руководитель – для оформления официальной договоренности		
ЮНФПА	Удаленная работа: до 60 рабочих дней (непрерывно или суммарно) за календарный год Продление, как правило, не предусматривается; однако в исключительных случаях возможно продление на дополнительный срок от 6 месяцев до 1 года	Нет	Руководитель среднего звена В исключительных случаях продления – директор по персоналу	Система корректировок по месту службы для международных сотрудников категории специалистов разработана таким образом, чтобы уровни вознаграждения обеспечивали одинаковую покупательную способность во всех местах службы. На сотрудников категории общего обслуживания не распространяются правила международной мобильности, поэтому они получают зарплату по местным шкалам окладов,	

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
				устанавливаемым на основе обследований (а не по единой глобальной шкале)	
ЮНИСЕФ	Вариант 1: суммарно до 90 рабочих дней в год (считая с 1 апреля по 31 марта) Продление, как правило, не предусматривается; есть, однако, возможность воспользоваться вариантом 2 после того, как исчерпан вариант 1	Нет	Руководитель	В период удаленной работы в обоих вариантах (1 и 2) пособия и льготы подлежат корректировке	Сотрудники, имеющие временные контракты, могут подавать запросы при наличии веских обстоятельств; требуется согласие директора по персоналу
	Вариант 2: период не менее 91 рабочих дней подряд, до 1 календарного года <i>Примечание:</i> по завершении варианта 2 сотрудники не могут воспользоваться вариантом 1 в течение 3 календарных месяцев с момента возвращения к работе в месте службы. В исключительных случаях продление в рамках варианта 2 возможно только на непрерывные периоды продолжительностью не менее 25 рабочих дней	Без ограничений для сотрудников, работающих по срочным, непрерывным или постоянным контрактам	Соответствующие директора региональных отделений и директора отделов – на первоначальный период и при продлении в исключительных случаях		
ЮНОПС	Официально, с ежегодным отпуском: суммарно до 15 дней за календарный год	Нет	Руководитель, подписание договоренности	В связи с ежегодным отпуском	
	Официально, регулярно: от 15 до 70 дней за календарный год		Руководитель; договоренность утверждается главой оперативного подразделения		
	Официально, на долгосрочной основе: более 70 дней за календарный год		Руководитель; договоренность утверждается главой оперативного подразделения		
Структура «ООН-женщины»	То же, что и ПРООН				

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
ВПП	<p>Долгосрочно: более 90 календарных дней (первоначально договоренность утверждается на срок до 6 месяцев, с возможностью продления до 1 года)</p> <p>В исключительных случаях возможно продление сверх 1 года (см. примечание)</p>	Нет	<p>Директор соответствующего подразделения</p> <p>Директор по персоналу (при продлении сверх 1 года)</p>		<p>Запрашивается через систему самообслуживания сотрудников ВПП и утверждается руководителем</p> <p>Запрос на продление обсуждается с руководителями первого и второго уровня и утверждается директором регионального/ странового отделения/ директором отдела</p> <p>В случае отказа руководитель должен представить письменное обоснование</p>
ФАО	Не более 4 недель (20 рабочих дней) за календарный год	Нет	Руководитель, по согласованию с директором отдела/ руководителем подразделения		
	<p>Длительный срок: желательно не более 3 месяцев</p> <p>В порядке исключения возможно продление более чем на 3 месяца; продление более чем на 6 месяцев утверждается лишь в совершенно особых, исключительных случаях (см. примечание)</p>	Да, по особым, веским личным причинам или по состоянию здоровья	Соответствующий представитель руководства и глава регионального отделения	Выплаты и льготы, предполагающие физическое присутствие сотрудника в официальном месте службы (например, выплата за работу в опасных условиях, надбавка за работу в несемейных условиях), приостанавливаются на период удаленной работы	При продлении более чем на 3 месяца требуется согласие соответствующего заместителя Генерального директора через директора по кадрам
МАГАТЭ	Возможно не более 24 дней за календарный год	Да, при наличии веских личных обстоятельств, в каждом отдельном случае с учетом конкретной	Руководитель, с прямого согласия директора по персоналу, выступающего от имени Генерального директора	Как правило, не требуется, поскольку договоренность оформляется на ограниченное число дней в год	

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
		рабочей ситуации сотрудника			
ИКАО	Однократно, 3 недели (суммарно или подряд) за календарный год	Нет	Компетентный руководитель	Не требуется; дистанционный режим может быть увязан с отпуском на родину, посещением семьи или поездкой к месту обучения	Компетентный руководитель должным образом информирует сектор найма и административной поддержки персонала в отделе кадров
МОТ	Не более 10 рабочих дней подряд в месяц, в пределах 30 рабочих дней за календарный год	Нет	Руководитель среднего звена (если позволяет работа)	Выплата и/или начисление любых пособий и льгот, предполагающих физическое присутствие сотрудника в месте службы, может приостанавливаться на период удаленной работы	
	Серьезные и веские обстоятельства: не более 63 рабочих дней за 12-месячный период В исключительных случаях продление может быть предоставлено еще на 63 рабочих дня, если серьезные и веские обстоятельства сохраняются	Да, при наличии серьезных и веских обстоятельств	Разрешение компетентного руководителя и прямое согласие директора по персоналу	В исключительных случаях, например, при непрерывной дистанционной работе сверх 63 рабочих дней за 12-месячный период, оклад или корректив по месту службы корректируются с учетом действующей шкалы окладов или стоимости жизни в фактическом месте удаленной работы, если они ниже, чем в месте службы	Во время удаленной работы сотрудник должен сохранять за собой жилье в месте службы и возможность вернуться туда по окончании периода удаленной работы или ранее, при возникновении разумной необходимости
ИМО	Однократно, на ограниченный период не более 6 месяцев В исключительных случаях возможно продление на срок до 3 месяцев	Да, в исключительных случаях, при наличии веских причин, с соответствующим обоснованием	Непосредственный руководитель Руководитель среднего звена (в исключительных случаях продления)	Как правило, не требуется	Отличается от удаленной работы по медицинским показаниям

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
МСЭ	До 10 дней за календарный год Свыше 10 дней – возможно при наличии веских личных обстоятельств	Да, для удаленной работы в течение более 10 дней	Непосредственный руководитель (запросы на срок до 10 дней) Генеральный секретарь, в индивидуальном порядке (запросы на срок более 10 дней по веским личным причинам)	Не упоминается	Все запросы подлежат утверждению в системе ОПР Только для сотрудников, имеющих постоянные, непрерывные, срочные или временные контракты
ЮНЕСКО	Обычно не разрешается Исключения: только по веским причинам (например, медицинским показаниям)	Неприменимо	Неприменимо	Неприменимо	Удаленная работа вне места службы в порядке исключения по медицинским показаниям подпадает под другую директиву организации
ЮНИДО	Надлежащий период продолжительностью до 6 месяцев Продление не более чем на 3 месяца возможно в исключительных случаях с разрешения директора по людским ресурсам или по его поручению	Да	Руководители (первое и второе аттестующие должностные лица) и компетентный административный директор Директор по людским ресурсам (при продлении)	Как правило, не требуется	
ЮНВТО	До 30 рабочих дней за календарный год В исключительных случаях возможно продление на дополнительный срок до 30 рабочих дней	Да, при наличии веских личных или семейных обстоятельств	Уполномоченный сотрудник (на уровне отдела), с согласия руководителя, при положительной рекомендации отдела кадров	Как правило, не требуется	

Организация	Варианты, продолжительность	Условия		Корректировка пособий и льгот	Примечания
		Веские личные обстоятельства	Необходимый уровень согласования		
ВПС	Только в исключительных случаях, таких как: – служебные командировки – частные поездки по непредвиденным веским причинам – частные поездки с обязательным карантином Продолжительность не указана	Да, в исключительных случаях	Генеральный директор	При дистанционной работе продолжительностью не более 30 календарных дней подряд льготы и пособия остаются без изменений	
ВОЗ	В порядке исключения: до 5 дней за календарный месяц, в общей сложности не более 90 дней за календарный год	Нет	Руководитель первого уровня, с визой отдела кадров	Как правило, не требуется	
ВОИС	До 30 рабочих дней за календарный год ^а	Нет	Руководитель	Не применимо	Требуется допуск к работе в системе TRIPS
	Полный переход на удаленную работу в порядке исключения: на индивидуальной основе, обычно на срок не более 6 месяцев	Да	Директор по людским ресурсам, при учете мнения руководителя, заведующего сектором и, при необходимости, медицинского консультанта	Разрешаемая в порядке исключения удаленная работа за пределами района места службы, продолжающаяся более трех месяцев, в соответствующих случаях влечет за собой сокращение вознаграждения, надбавок и других льгот, полагающихся сотруднику	С учетом рекомендаций руководителя, заведующего сектором и, при необходимости, медицинского консультанта
ВМО	Обычно не более 5 рабочих дней в месяц	Да, при наличии веских обстоятельств	Генеральный секретарь	В зависимости от продолжительности удаленной работы возможно изменение полагающихся сотруднику пособий и льгот, включая корректив по месту службы и субсидию на образование	В порядке исключения такая работа может быть признана допустимой, если директор департамента сочтет, что это отвечает интересам Организации

Источник: подготовлено ОИГ (2023 год).

^а По состоянию на 1 января 2024 года.

Приложение VII

Образец матрицы регулирования рисков, связанных с внедрением гибкого режима работы

<i>Типичные факторы риска при внедрении</i>	<i>Необходимые минимальные меры по снижению риска</i>
Запрос сотрудника отклоняется	<ul style="list-style-type: none"> – Сотрудникам и руководителям следует обсуждать вопросы гибкого режима работы – Руководители должны указывать причину (причины) отклонения запросов сотрудников; дополнительные консультации могут быть получены у второго аттестующего должностного лица – Сотрудник и руководитель могут сначала опробовать гибкий режим работы, а затем принять взвешенное решение
Сотрудник не может обеспечить практические результаты работы, согласованные до перехода на гибкий режим, менее активно взаимодействует с коллегами или не доступен в согласованные рабочие часы	<ul style="list-style-type: none"> – Сотрудникам и руководителям следует обсуждать свои ожидания до начала работы в гибком режиме – Обсуждение результатов работы может помочь принять обоснованное решение о возможности ее продолжения в гибком режиме – Могут быть рассмотрены иные варианты гибкого режима работы; в случае его негативного влияния на получаемые результаты, предоставляемые услуги или достижение целей работы руководители должны своевременно пересматривать договоренности – Договоренность может быть расторгнута в любой момент как сотрудником, так и руководителем; несоблюдение ее условий, равно как и низкие показатели работы, влекут за собой необходимость приостановления или прекращения действия договоренности
Сотрудник и руководитель(и) не имеют четкого представления о гибком режиме работы	<ul style="list-style-type: none"> – Сотрудникам и руководителям следует обсуждать вопросы гибкого режима работы; по всем дополнительным вопросам можно проконсультироваться с местным сотрудником по кадрам – Обсуждение результатов работы может помочь принять обоснованное решение о возможности ее продолжения в гибком режиме
Руководители проявляют предвзятость при рассмотрении запросов о переходе на гибкий режим работы	<ul style="list-style-type: none"> – Руководителям рекомендуется стремиться обеспечивать равную применимость гибкого режима работы ко всему персоналу, с тем чтобы все сотрудники имели справедливый и одинаковый доступ ко всем вариантам такого режима – Руководителям следует положительно относиться к запросам о переходе на гибкий режим работы, но они могут отклонять запросы, несовместимые со служебной необходимостью или характером должностных функций (например, требующих физического присутствия) – Сотрудник, желающий официально оспорить решение, может запросить его управленческую оценку (если такая возможность предусмотрена)
Руководители затрудняются давать сотрудникам необходимые пояснения и рекомендации по гибкому режиму работы	<ul style="list-style-type: none"> – Сотрудникам и руководителям следует договариваться о четких и поддающихся измерению практических результатах, которые должны быть достигнуты в соответствии с индивидуальными целевыми показателями работы – Необходимо определить функции и обязанности как сотрудников, так и руководителей
Удаленная работа вне места службы негативно влияет на взаимодействие организации с заинтересованными сторонами или на ее репутацию из-за фактического или кажущегося сокращения присутствия персонала в месте службы	<ul style="list-style-type: none"> – Гибкий режим работы должен быть адаптирован к реалиям и потребностям конкретного места службы – Запросы о переходе на гибкий режим работы могут отклоняться по разным причинам, включая, среди прочего, несовместимость с функциями сотрудника, необходимость физического присутствия сотрудника для обслуживания бенефициаров и взаимодействия с партнерами-исполнителями и правительствами принимающих стран, а также недостаточный доступ к техническим средствам для выполнения повседневных задач

Источник: подготовлено ОИГ по образцу матрицы рисков ЮНИСЕФ и ЮНФПА (см. UNICEF, Procedure on flexible working arrangements (PROCEDURE/DHR/2022/003), July 2022, p. 12); а также UNFPA Policy and procedures on flexible working arrangements, February 2022, pp. 12–14).

Приложение VIII

Положения о подаче и согласовании запросов на гибкий режим работы

Организация	Положения/принципы ^a									Примечания/комментарии
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
БАПОР	√	√	√	X	X	X	X ¹	X	X	¹ Отсутствуют положения об отклонении запросов на гибкий режим работы
ВМО	√	√ ¹	X	X	X	X	X	X	X	¹ Если соблюдены основные условия успешной организации удаленной работы, сотрудники должны получить письменное разрешение от своих руководителей на ее использование
ВОЗ	√	√	√	X	√	X	√	X	X	
ВОИС	√	√	√	√	X	√	X	√	√	
ВПП	√	√	√ ¹	X	√	X	X	√ ²	X	¹ Руководители должны уведомлять отдел людских ресурсов о любых изменениях в трудовом статусе сотрудников; сотрудники должны обеспечивать ежедневную регистрацию своего первого входа в помещения ВПП и последнего выхода из них ² Отклонение запроса на гибкий режим работы может быть обжаловано
ВПС	√	√	√	X	X	X	X	X	X	
ИКАО	–	–	–	–	–	–	–	–	–	«Руководящие принципы ИКАО по возвращению на рабочие места» не содержат положений о процедуре подачи и согласования запросов на гибкий режим работы
ИМО	√	√	√	X	X	X	X	X	√	
МАГАТЭ	X	√	√	X	X	X	X	X	X	
МОТ	√	√	√	√ ¹	√ ²	X	√	X	X	¹ Руководитель и компетентное вышестоящее лицо принимают решения по запросам в соответствии с положениями директивы и должны давать ответ в системе IRIS в течение двух недель ² Прямых указаний о преференциальном рассмотрении запросов на гибкий режим работы нет, но проводимая политика фактически благоприятствует такому режиму, включая возможность «отключения от связи»
МСЭ	√	√	√	X	√	X	X	√	√	
МТЦ	√	√	√ ¹	√ ²	√	√ ³	√	X	X ⁴	¹ Запрос/договоренность заносится в электронную систему регулирования баланса между работой и личной жизнью, кроме особых случаев разовой договоренности с руководителем ² Руководство должно дать согласие в течение 10 рабочих дней ³ По истечении 10 рабочих дней электронная система утверждает запрос автоматически ⁴ В случае отказа его причины должны быть указаны в письменной форме; официальной процедуры обжалования не существует, однако сотрудники могут обращаться за советом к начальнику отдела кадров

Организация	Положения/принципы ^a									Примечания/комментарии
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ПРООН	√	√	X ¹	X	X	X	X ²	X ³	X	¹ В систему вводятся только запросы на удаленную работу вне места службы, в случае если речь идет о возможном изменении места и/или условий службы ² Руководители обязаны предоставлять письменные обоснования только применительно к отпуску по беременности и родам, отпуску по уходу за ребенком, отпуску по усыновлению и суррогатному материнству, которые в строгом смысле не являются гибким режимом работы. ³ Отклонение или отказ в удовлетворении просьбы о переходе на гибкий режим работы не подпадает под действие процедур ПРООН по рассмотрению жалоб/апелляций
Секретариат ООН ^b	√	√	X ¹	X	√	X	√	X	X	¹ На сегодняшний день в директивах не упоминается какая-либо система, однако копия подписанного запроса/договоренности должна представляться в Административную канцелярию или местный административный отдел/отдел кадров для целей учета и отчетности
Структура «ООН-женщины»	√	√	X	X	X	X	X	X	X	В отношении гибкого режима работы Структура «ООН-женщины» следует политике ПРООН
УВКБ	√	√	√	X	√	X	√	√ ¹	X	¹ Сотрудник, проводящий проверку, принимает окончательное решение, исходя из служебной необходимости и возможных практических последствий; поддержку при этом могут оказывать Служба охраны здоровья и благополучия персонала, а также омбудсмен
ФАО	√	√	√	X	X	X	√	X	X	
ЮНВТО	√	√	√	X	√	X	√	X	X	
ЮНЕСКО	√	√	√ ¹	√	√	X	X	X	X	¹ Запросы на удаленную работу должны регистрироваться в системе учета отпусков и рабочего времени (TULIP)
ЮНИДО	√	√	√	√	X	X	X	X	√	
ЮНИСЕФ	√	√	√	X	√	X	√	X	X ¹	¹ Сотруднику и руководителю рекомендуется сначала опробовать гибкий режим работы, а затем принять взвешенное решение
ЮНОПС	√	√	√ ¹	X	√	X ²	X ³	X	√	¹ Запросы о переходе на гибкий режим работы могут регистрироваться в системе OneUNOPS ² После оформления договоренности об удаленной работе она продлевается автоматически без дополнительного рассмотрения ³ Отклонение запроса о переходе на гибкий режим работы требует обоснования, но не в письменной форме
ЮНФПА	√	√	√ ¹	X	√	X	X	X	√	¹ В настоящее время ЮНФПА использует механизм согласования, который в дальнейшем будет заменен новой платформой общеорганизационного управления ресурсами; решение (утверждение или отказ) должно быть зафиксировано в формуляре договоренности о гибком режиме работы
ЮНЭЙДС	√	√	√	X	√	X	√	X	√	

Источник: подготовлено ОИГ.

Обозначения: √ (Да); X (Нет).

^a Процедура и принципы подачи и согласования запросов о переходе на гибкий режим работы:

Подача запроса на гибкий режим работы:

- 1) Поощряются консультации между первым аттестующим должностным лицом и сотрудниками (в число которых могут входить сотрудник, запрашивающий гибкий режим работы, и другие сотрудники, на положение которых может повлиять регулярное отсутствие их коллеги)
- 2) Используются подробные формуляры запросов на гибкий режим работы и/или договоренностей о таком режиме

3) Обязательная регистрация информации в системе управления и/или системе ОПР

Согласование запросов на гибкий режим работы:

4) Четкие сроки утверждения

5) Руководители положительно рассматривают просьбы о переходе на гибкий режим работы при соблюдении необходимых условий

6) Запрос автоматически утверждается при отсутствии реакции утверждающей инстанции (руководителя/начальника отдела/подразделения) в течение установленного срока

7) Утверждающая инстанция (руководитель/начальник отдела/подразделения) представляет письменное обоснование в случае отклонения запроса

8) Возможность обжалования решения об отклонении запроса (например, путем формальной апелляции, такой как запрос управленческой оценки)

9) Возможность обжаловать решение об отклонении запроса в вышестоящей инстанции (например, у руководителя отделения, директора по персоналу и др.).

^b Политика Секретариата Организации Объединенных Наций распространяется на Хабитат ООН, УНП, ЮНЕП и ЮНКТАД.

Приложение IX

Системы и инструменты сбора данных о гибком режиме работы

Организация	Данные собираются	Данные собираются централизованно	Данные собираются по всем вариантам	Данные собираются автоматически	Для сбора данных используется несколько систем/инструментов	Интеграция инструментов сбора данных с системой ОПП	Другие основные методы сбора данных, используемые для оценки и анализа договоренностей	Примечания
БАПОР	X	X						БАПОР использует систему регистрации отпусков также для учета гибкого режима работы
ВМО	√	√	X	X	√	X	☒ Опросы персонала	– Запросы на удаленную работу поступают в отдел кадров, но не обрабатываются на систематической основе
ВОЗ	X	X					☒ Опросы персонала	
ВОИС	√	√	√	√	X	√	☒ Опросы персонала	– Для управления работой в гибком режиме в настоящее время используется система Oracle HCM Employee Self Service; данные извлекаются с помощью запросов PeopleSoft, в том числе на разовой основе – Ведется работа над оснащением системы аналитическими функциями и информпанелями, позволяющими генерировать сводки данных в режиме реального времени
ВПП	√	√	X	√	X	√		– ВПП использует приложение «Информационная сеть и глобальные системы ВПП» (WINGs), где в настоящее время регистрируется только удаленная работа – Новая информационная система Workday Human Capital Management (HCM) будет внедрена к 2024 году и возьмет на себя некоторые функции WINGS, связанные с людскими ресурсами. Система HCM должна способствовать унификации и автоматизации процессов управления персоналом и станет единым инструментом для кадровой службы, а также универсальным приложением для сотрудников и руководителей, позволяющим решать все кадровые вопросы в любом месте и в любое время. Предполагается, что новая платформа будет оснащена функцией учета сжатых и скользящих графиков работы

Организация	Данные собираются	Данные собираются централизованно	Данные собираются по всем вариантам	Данные собираются автоматически	Для сбора данных используется несколько систем/инструментов	Интеграция инструментов сбора данных с системой ОПП	Другие основные методы сбора данных, используемые для оценки и анализа договоренностей	Примечания
ВПС	√	√	✗	✗	✗	✗		Запросы составляются в формате Word; используются сводные таблицы и онлайн-система учета отсутствия на рабочем месте
ИКАО	✗	✗					<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала	
ИМО	√	√	√	✗	√	✗	<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала <input checked="" type="checkbox"/> Координатор <input checked="" type="checkbox"/> Прочее (просьба указать) <input type="checkbox"/> Анкетирование по завершении работы	– Электронная система МТЦ для регулирования баланса работы и личной жизни использует веб-технологии WorkFlowGen framework и MS SQL Database; список пользователей WorkflowGen в формате Excel синхронизируется с онлайн-справочником Active Directory – Сбор и анализ данных осуществляются в основном вручную, поэтому необходимо автоматизировать подготовку статистических данных для управленческой отчетности и вывода на информпанели для руководства
ИМО	✗	✗					<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала	
МАГАТЭ	√	√	√	✗	✗	√		Используется пакет Oracle E-Business Suite
МОТ	√	√	√	√	✗	√		
МСЭ	√	√	✗	√	✗	√	<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала	– Регистрируется только удаленная работа
Хабитат ООН	√	√	√	✗	✗	✗		Данные собираются вручную, и список в формате Excel обновляется с учетом этих данных
ПРООН	✗	✗						Данные собираются вручную каждой секцией/страновым отделением, а в случае удаленной работы некоторые сведения поступают из системы Atlas
Секретариат ООН	√	✗	✗	✗	√	✗	<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала	– В некоторых местах службы разработаны собственные системы для обработки запросов, поэтому данные собираются частично и децентрализованно – В местах службы, где используется собственная система, сотрудникам предписано направлять копию своей договоренности в местный отдел кадров для целей отчетности и контроля – В настоящее время регистрируется только удаленная работа

Организация	Данные собираются	Данные собираются централизованно	Данные собираются по всем вариантам	Данные собираются автоматически	Для сбора данных используется несколько систем/инструментов	Интеграция инструментов сбора данных с системой ОПП	Другие основные методы сбора данных, используемые для оценки и анализа договоренностей	Примечания
Структура «ООН-женщины»	√	✗	✗	✗	✗	✗		Данные собираются вручную каждой секцией/страновым отделением, а в случае удаленной работы некоторые сведения поступают из системы Atlas
УВКБ	√	√	√	√	√	√	<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала <input checked="" type="checkbox"/> Специализированные опросы (баланс между работой и личной жизнью, здоровье, разнообразие и т. д.)	С 1 октября 2022 года все сотрудники УВКБ должны вводить свои запросы на гибкий режим работы в приложение Workday; данные по всем вариантам гибкого режима собираются через Workday
УНП	√	√	√	✗	√	✗		– Сбор данных осуществляется с помощью специализированного приложения в SharePoint и «Умоджа» – Не собираются только данные о внешнем обучении
ФАО	√	√	✗	✗	√	✗	<input checked="" type="checkbox"/> Координатор	– Глобальная система управления ресурсами (GRMS) используется для централизованного сбора данных, а файлы Excel – для данных по текущему экспериментальному проекту – Ведется разработка специализированных и новых программных решений, которые будут интегрированы с GRMS. В системе ОПП должен появиться новый модуль с информпанелями, в том числе для удаленной работы – В настоящее время регистрируется только удаленная работа
ЮНВТО	√	√	√	√	✗	√		– Для управления работой в гибком режиме в настоящее время используется система Oracle HCM Employee Self Service; данные могут извлекаться из нее в форме соответствующих отчетов
ЮНЕП	√	√	√	√	√	✗		– Для обработки таких договоренностей используются портал приложений для гибкого режима работы в интранете ЮНЕП, приложение WeCollaborate, а также интерфейс самообслуживания сотрудников в системе «Умоджа», однако они не интегрированы друг с другом

Организация	Данные собираются	Данные собираются централизованно	Данные собираются по всем вариантам	Данные собираются автоматически	Для сбора данных используется несколько систем/инструментов	Интеграция инструментов сбора данных с системой ОПП	Другие основные методы сбора данных, используемые для оценки и анализа договоренностей	Примечания
								– Продолжается разработка приложения Power BI Dashboard
ЮНЕСКО	✓	✓	✗	✓	✗	✓		– Для регистрации данных о дистанционной работе используется приложение собственной разработки TULIP Leave Management; изначально оно служило для учета отпусков и других случаев отсутствия на рабочем месте и работы вне офиса – Регистрируется только удаленная работа
ЮНИДО	✓	✓		✓	✗	✓		Используется портал самообслуживания системы SAP
ЮНИСЕФ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала <input checked="" type="checkbox"/> Специализированные опросы (баланс между работой и личной жизнью, здоровье, разнообразие и т. д.) <input checked="" type="checkbox"/> Координатор	– Для сбора данных используются приложения VISION и Fiori (система SAP); сотрудники вводят свои запросы и данные о режиме работы в модули учета отпусков (VISION, Fiori) – Возможность извлечения и анализа данных по каждому подразделению – Полная интеграция в систему ОПП, с недавним обновлением, расширившим возможности самообслуживания и отчетности (с 1 июля 2022 года)
ЮНКТАД	✓	✓	✓	✗	✗	✗	<input checked="" type="checkbox"/> Групповой фокус-анализ	– Данные собираются с помощью специальной платформы для гибкого режима работы в SharePoint
ЮНОПС	✓	✓	✗	✓	✗	✓		– Функционал ОПП интегрирован в систему OneUNOPS Absence – Регистрируется только удаленная работа
ЮНФПА	✓	✓		✗	✗	✗		– Собственное приложение, разработанное местным подразделением по ИТ, см. https://applications.myunfpa.org/FWP/ . – На сегодняшний день приложение обеспечивает сбор данных о запросах и согласованиях; отчетность составляется вручную
ЮНЭЙДС	✓	✓	✓	✗	✓	✗	<input checked="" type="checkbox"/> Опросы персонала	Данные собираются с помощью системы ОПП, информационных панелей Microsoft flow и Sisense.

Источник: подготовлено ОИГ на основе информации, предоставленной организациями в ответ на вопросник ОИГ.

Приложение X

Удаленная работа вне места службы: корректировка пособий и льгот

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
Секретариат ООН	Не более 6 месяцев, с продлением на срок до 3 месяцев в исключительных случаях	Сотрудники	Пересчет оклада по более низкой шкале ^a	Корректировка					
			Пропорциональное сокращение субсидии на образование или специальной субсидии на образование по прошествии двух третей учебного года	Корректировка ^b					√
			Выплата за работу в опасных условиях, отдых и восстановление сил	Приостановление	√				
			Надбавка за работу в «несемейных» местах службы, надбавка за работу в трудных условиях	Приостановление		√			
			Зачетные пункты для отпуска на родину	Приостановление ^b		√			
ЮНКТАД	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций								
ЮНЕП	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций								
Хабитат ООН	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций								
УНП	То же, что и в Секретариате Организации Объединенных Наций								
МТЦ ^c	Не более 6 месяцев, с продлением на срок до 3 месяцев в исключительных случаях (в общей сложности до 9 месяцев)	Сотрудники	Выплата за работу в опасных условиях, оклад, зачетный стаж для отдыха и восстановления сил	Корректировка	√				
			Пропорциональное сокращение субсидии на образование или специальной субсидии на образование для сотрудников, которые работают дистанционно, находясь на родине, более двух третей учебного года	Корректировка ^b					√
			Надбавка за работу в «несемейных» местах службы, надбавка за работу в трудных условиях для сотрудников, работающих дистанционно, находясь на родине	Приостановление		√			
			Зачетные пункты для отпуска на родину	Приостановление ^b		√			

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
ЮНЭЙДС	Не более 30 дней подряд, без возможности продления	Персонал	В период удаленной работы непрерывность стажа не нарушается, и стаж продолжает начисляться для целей получения всех прав и льгот (таких, как ежегодный отпуск, отпуск на родину, пособие на репатриацию и т. д.) Возможна корректировка выплат/льгот, связанных с конкретным местом службы (таких, как выплата за работу в опасных условиях, надбавка за работу в трудных условиях, надбавка за работу в «несемейных» местах службы и т. д.), согласно условиям их предоставления						
ПРООН	Компактная (полный рабочий день)	Сотрудники, набранные на международной основе	В зависимости от удаленности от официального места службы удаленная работа может потребовать корректировки условий службы, например изменения места службы для целей определения полагающихся льгот. Координатор по людским ресурсам в месте службы должен при необходимости сообщить об этом руководителю группы по кадровым вопросам в отделе пособий и льгот Глобального центра совместного обслуживания						
ЮНФПА	Все варианты	Международные сотрудники категории специалистов	Выплата за работу в опасных условиях	Не предусмотрена	√				
			Отдых и восстановление сил (при дистанционной работе более трех дней подряд)	Приостановление					√
УВКБ	Все варианты	Сотрудники	Субсидия на аренду жилья	Приостановление				√	
			Выплата за работу в опасных условиях, отдых и восстановление сил	Не предусмотрена	√				
			Отпуск на родину и начисление зачетных пунктов для отпуска на родину	Приостановление					√
		Международные сотрудники категории специалистов и сотрудники категории полевой службы	Сравнение окладов ^d	Корректировка	√				
			При дистанционной работе на родине субсидия на образование продолжает выплачиваться только за уже начавшийся учебный год	Корректировка					Только за текущий учебный год
			Пересчет оклада по более низкой шкале	Корректировка	√				
При назначении или в ходе работы на постоянной/временной должности	Международные сотрудники категории специалистов и сотрудники	Надбавка за работу в «несемейных» местах службы, стоимость перевозки личных вещей, субсидия на обустройство/переезд выплачиваются только в случае поездки сотрудника к официальному месту службы	Корректировка					√	

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
		категории полевой службы	Выплата для стимулирования мобильности начисляется только в случае, если сотрудник провел в месте службы не менее 1 года	Дополнительная льгота					√
			В соответствии с этим вариантом УВКБ оплачивает транспортные расходы и суточные сотрудникам, выезжающим по просьбе организации в командировку к своему месту службы	Дополнительная льгота					√
	После 90 дней	Международные сотрудники категории специалистов и сотрудники категории полевой службы	Надбавка за работу в «несемейных» местах службы	Приостановление				√	
ЮНИСЕФ	Все варианты	Сотрудники	Отдых и восстановление сил, выплата за работу в опасных условиях, специальный отпуск с полным сохранением содержания после работы в «несемейном» месте службы/месте службы категории D/E, субсидия на репатриацию	Приостановление ^e	√				
			Корректив по месту службы	Корректировка	√				
	Вариант 2: не менее 91 рабочего дня подряд, но не более 1 календарного года	Сотрудники, имеющие срочные, непрерывные или постоянные контракты	Пропорциональное сокращение субсидии на образование по прошествии двух третей учебного года; специальная субсидия на образование остается без изменений	Корректировка ^b					√
			Отпуск на родину (с начислением зачетных пунктов)	Не предусмотрен ^b	√				
			Надбавка за работу в «несемейных» местах службы, надбавка вместо переезда семьи, надбавка за работу в трудных условиях, выплата для стимулирования мобильности, отпуск на родину, оплата проезда к месту учебы, оплата проезда сотрудника, получающего субсидию на образование ребенка, к месту его учебы	Не предусмотрены	√				

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
ЮНОПС	Официальная долгосрочная: более 70 дней за календарный год	Международные сотрудники категории специалистов	Корректив по месту службы по прошествии 71 рабочего дня, субсидия на образование	Корректировка					√
			Субсидия на аренду жилья по текущему договору аренды сохраняется; на новом месте субсидия на аренду жилья не выплачивается	Приостановление ^b					√
			Субсидии на образование, включая проезд к месту учебы и проезд сотрудника, получающего субсидию на образование ребенка, к месту его учебы, за исключением уже начавшегося учебного года, если имеющие на это право иждивенцы уже посещали занятия до начала удаленной работы	Приостановление ^b	√				
			Зачетные пункты для отпуска на родину, отдых и восстановление сил, выплата за работу в опасных условиях, надбавка за работу в «несемейных» местах службы, надбавка за работу в трудных условиях	Приостановление ^b	√				
БАПОР	До 2 месяцев в течение календарного года	Сотрудники, чье обычное место службы является «несемейным»	Отдых и восстановление сил, надбавка за работу в «несемейных» местах службы, выплата за работу в опасных условиях	Приостановление	√				
	Продление свыше 2 месяцев в исключительных случаях	Сотрудники	Корректив по месту службы, субсидия на образование, специальная субсидия на образование, субсидия на аренду жилья	Корректировка			√		
			Зачетные пункты для отпуска на родину	Приостановление ^b			√		
			Платежи, связанные с переездом и обустройством, подлежат пропорциональному сокращению и возмещаются/корректируются соответствующим образом	Корректировка					√
Свыше 60 рабочих дней	Сотрудники категории общего обслуживания и национальные сотрудники – специалисты	Пересчет оклада по более низкой шкале	Корректировка			√			

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
		Международные сотрудники категории специалистов	Корректив по месту службы, субсидия на аренду жилья	Корректировка			√		
			Отпуск на родину, посещение семьи, субсидия на репатриацию, надбавка за работу в «несемейных» местах службы, надбавка за работу в трудных условиях, выплата для стимулирования мобильности	Приостановление			√		
			Субсидия на образование пропорционально сокращается по прошествии двух третей учебного года; субсидия на специальное образование корректировке не подлежит	Корректировка ^b					√
Структура «ООН-женщины»	То же, что и в ПРООН								
ВПП	Долгосрочная: более 90 календарных дней (включая выходные, официальные праздники и периоды отпуска, непосредственно предшествующие/следующие за периодами удаленной работы или приходящиеся на согласованный период удаленной работы)	Сотрудники	Корректировка в соответствии с нижеследующими положениями производится по истечении 90 календарных дней, включая выходные, официальные праздники и периоды отпуска, непосредственно предшествующие/следующие за периодами удаленной работы или приходящиеся на согласованный период удаленной работы ^f						
		Сотрудники – набранные на международной основе и имеющие право на льготы сотрудники категории общего обслуживания	Корректив по месту службы	Корректировка ^b				√	
			Специальный отпуск с полным сохранением содержания (в «несемейных» местах службы), выплата за работу в опасных условиях, отдых и восстановление сил, надбавка за работу в «несемейных» местах службы	Приостановление				√	
		Сотрудники, набранные на местной основе	Элементы оплаты мер безопасности жилых помещений, основанные на анализе затрат	Приостановление				√	
			Пересчет оклада по более низкой шкале	Корректировка				√	
ФАО	Директивных положений о корректировке пособий и льгот не найдено								
МАГАТЭ	Директивных положений о корректировке пособий и льгот не найдено								
ИКАО	Общее положение	Сотрудники	Дополнительные льготы и пособия отсутствуют; условия службы (такие, как оклады, пособия и льготы) по-прежнему регулируются в соответствии со Служебным кодексом ИКАО, Правилами о персонале, инструкциями для сотрудников и другими действующими административными распоряжениями						

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
МОТ	Все варианты	Сотрудники	Выплата за работу в опасных условиях, отдых и восстановление сил	Приостановление	√				
	Более 30 дней	Сотрудники	Надбавка за работу в несемейных условиях, надбавка за работу в трудных условиях	Приостановление		√			
	В порядке исключения: более 63 рабочих дней	Сотрудники	Корректив по месту службы	Корректировка					√
ИМО	Общее положение	Сотрудники	При дистанционной работе вне официального места службы дополнительные пособия и льготы не предусмотрены						
МСЭ	Не более 10 дней за календарный год	Сотрудники	Не влияет на пособия и льготы						
ЮНЕСКО	Удаленная работа вне места службы в ЮНЕСКО не разрешается								
ЮНИДО ^c	Не более 6 месяцев, с продлением на срок до 3 месяцев в исключительных случаях	Сотрудники	Пересчет оклада по более низкой шкале	Корректировка	√				
			Субсидия на образование и субсидия на специальное образование пропорционально сокращаются по прошествии двух третей учебного года	Корректировка ^b					√
			Выплаты за работу в опасных условиях, отдых и восстановление сил	Приостановление	√				
			Надбавка за работу в несемейных условиях, надбавка за работу в трудных условиях	Приостановление		√			
			Зачетные пункты для отпуска на родину	Приостановление ^b		√			
ЮНВТО	Директивных положений о корректировке пособий и льгот не найдено								
ВПС	Все варианты	Сотрудники	Удаленная работа вне обычного места службы в течение не более 30 календарных дней подряд на пособия и льготы не влияет						
	В исключительных случаях: частные поездки по непредвиденным веским причинам; частные поездки с обязательным карантином	Сотрудники	Суточные	Приостановление	√				
ВОЗ	Общее положение	Сотрудники	Сотрудники остаются приписанными к месту службы, в которое они были назначены, и продолжают получать оклады, пособия и льготы по ставкам, действующим в данном месте службы, если иное не предусмотрено конкретными нормами и правилами, установленными в отношении этих элементов (как, например, в отношении выплат за работу в опасных условиях, отдыха и восстановления сил)						

Организация	Варианты удаленной работы	Категории персонала	Пособия и льготы	Характер корректировки	Дата корректировки (число дней с начала удаленной работы)				
					1	30	60	90	Другие
ВОИС	Как правило, 30 рабочих дней за календарный год	Все сотрудники	Пособия и льготы остаются без изменений Компенсация за сверхурочную работу, как правило, не предусматривается, однако в отдельных случаях возможны исключения; обычная сверхурочная работа может быть разрешена					√	
	В исключительных случаях (полная рабочая неделя): от 3 до 6 месяцев	Все сотрудники	Оклад, корректив по месту службы	Корректировка					
			Пособия, выплачиваемые при работе за границей, субсидия на аренду жилья (для сотрудников категории специалистов и выше)	Приостановление				√	
Разрешается при назначении, до выезда к месту службы	Международные сотрудники категории специалистов	Корректив по месту службы (другие пособия не выплачиваются до переезда сотрудника в место службы)	Корректировка	√					
ВМО	В исключительных случаях: до 5 дней в месяц	Сотрудники	Пересчет по местной шкале окладов	Корректировка					√

Источник: подготовлено ОИГ.

^a В Секретариате Организации Объединенных Наций «пересчет оклада по более низкой шкале» не предусмотрен (т. е. корректив по месту службы для сотрудников, набранных на международной основе, а также местная шкала окладов для набранных на месте сотрудников категории общего обслуживания не подлежат изменению); корректировке могут подлежать лишь некоторые пособия и льготы.

^b Корректировка производится в случаях, когда соответствующие сотрудники работают удаленно, находясь на родине или в стране своего постоянного проживания.

^c МТЦ и ЮНИДО издали собственные директивы о гибком режиме работы, но в отношении удаленной работы следуют правилам Секретариата Организации Объединенных Наций.

^d С учетом применимого корректива по месту службы, надбавки за работу в трудных условиях и надбавки за мобильность.

^e По действующим правилам выплата субсидии на репатриацию не приостанавливается; однако в любые правила, процедуры и инструкции время от времени могут вноситься изменения.

^f Для сотрудников, ранее получивших разрешение на удаленную работу вне места службы и/или переезжающих на новое место службы, оклад, пособия и льготы, выплачивавшиеся в прежнем месте службы, сохраняются в течение не более чем трех месяцев; после этого выплата надбавки за работу в трудных условиях приостанавливается. Для сотрудников, получивших разрешение на удаленную работу вне места службы при первоначальном назначении, пособия и льготы корректируются со дня выхода на работу.

Приложение XI

Перечень неофициальных рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе

Глава II. Текущее положение дел с гибким режимом работы в системе Организации Объединенных Наций

1. Комитету высокого уровня по вопросам управления КСР следует через Сеть по вопросам людских ресурсов рассмотреть возможность возврата к первоначальному определению гибкого режима работы, которое было предложено в рамках рабочего направления 2 Целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов Организации Объединенных Наций в декабре 2020 года, а также вновь рассмотреть и при первой же возможности согласовать единое определение гибких условий труда, отличающееся от определения гибкого режима работы (п. 25).
2. Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, настоятельно рекомендуется при очередном плановом пересмотре внутренней политики исключить из директивных документов своих организаций положения о графике работы, сокращенном по условиям найма. Административным руководителям также настоятельно рекомендуется проследить за тем, чтобы те формы частичной занятости, которые обеспечивают возможность гибкого использования времени, но не являются гибкими режимами работы, отражались в соответствующих внутренних нормативных документах и/или директивах, но не в руководствах по гибкому режиму работы (п. 30).
3. Комитету высокого уровня по вопросам управления КСР следует через Сеть по вопросам людских ресурсов при первой же возможности рассмотреть и согласовать использование единого/стандартизированного термина и определения для каждого из гибких режимов работы, а также поощрять их отражение и использование в директивных документах участвующих организаций (п. 32).
4. Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует использовать разработанную методологию для периодической оценки того, материализуются ли основные предполагаемые преимущества гибкого режима работы, и если да, то в какой степени (п. 40).

Глава III. Пандемия коронавирусного заболевания (COVID-19): критический переломный момент

5. По мере роста использования удаленной работы важно будет обеспечить систематический учет и отчетность по этому режиму. Это не только привлечет к нему внимание и улучшит контроль, но и будет способствовать формированию организационной культуры, способствующей поддержанию устойчивого баланса между присутствием на рабочем месте и удаленными/комбинированными форматами работы (п. 51).
6. Старшему руководству и представителям персонала следует включать тему гибкого режима работы в повестку дня обсуждений с участием коллектива и руководителей, в том числе на соответствующих официальных форумах, таких как комитеты по взаимоотношениям между администрацией и персоналом, с тем чтобы рассматривать вопросы, поднимаемые представителями персонала и руководством (п. 54).

Глава IV. Формулирование политики в отношении гибкого режима работы: работа продолжается

7. Инспектор подчеркивает, что у участвующих организаций, которые еще не сделали этого, есть возможность официально оформить и ввести в действие новые общесистемные руководящие принципы гибкого труда, включив их при первой же возможности в свои директивные документы по гибкому режиму работы, а также в соответствующие руководства, касающиеся новых методов работы (п. 79).

8. Организациям-участницам, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность включения ключевых элементов политики, указанных в настоящем докладе, в очередную редакцию своих директивных документов по гибкому режиму работы. Это позволило бы усовершенствовать содержание политики и внести в нее дополнительную ясность для сотрудников и руководителей, а также способствовало бы ее справедливому и непредвзятому осуществлению (п. 81).
9. По мнению Инспектора, весь персонал организации, включая внештатных сотрудников, должен иметь справедливый и равноправный доступ к предлагаемым организацией вариантам гибкого режима работы, с учетом возможности дистанционного выполнения соответствующих функций, а также служебной необходимости. Поскольку универсальных критериев служебной необходимости не существует, персонал необходимо информировать об оперативных нуждах организации (п. 85).
10. Для эффективного внедрения сжатого графика работы, особенно на местах, участвующие организации, которые еще не сделали этого, должны определить оптимальный сценарий или сценарии использования такого графика в их конкретных условиях и обеспечить наличие систем регистрации и мониторинга. Данные об использовании должны собираться, при необходимости с надлежащей разбивкой, и регулярно передаваться в органы управления соответствующих уровней (п. 87).
11. Включение в директиву организации о гибком режиме работы подробных положений относительно корректировки льгот и пособий, а также информации о потенциальных последствиях для визового статуса, вознаграждения, пособий по социальному обеспечению и других льгот является позитивной практикой, которая может повысить эффективность и результативность мер по реализации удаленной работы вне места службы (п. 93).
12. Участвующим организациям следует четко определить характер должностей, подходящих для удаленной работы, и то, какие характеристики должностных функций или задач определяют возможность их дистанционного выполнения, в целях совершенствования директивных положений на этот счет (п. 94).
13. Четкое определение основного рабочего времени в соответствующих директивных документах отвечало бы интересам организации и способствовало бы эффективной организации работы, в частности в группах смешанного состава и при осуществлении программ. В то же время директивные инструкции по вопросам гибкого режима работы должны предусматривать возможность исключений для отдельных сотрудников, исходя из конкретной ситуации и в соответствии с действующими положениями, в целях учета особых потребностей и обстоятельств (п. 95).
14. Инспектор призывает участвующие организации включить в соответствующие директивы четкое разъяснение или определение термина «район места службы». В контексте любых правил работы в гибком режиме, предусматривающих возможность ее дистанционного выполнения, под «районом места службы» следует понимать место службы, в которое сотрудник был назначен и которое указано в письме о его назначении, а также всю территорию в пределах расстояния от его дома до места работы (п. 97).
15. Организациям-участницам, которые еще не сделали этого, следует разработать и издать дополнительное практическое руководство с разъяснением понятий и положений, часто используемых в директивах о гибком режиме работы, таких как «служебная необходимость» и «веские личные обстоятельства», а также пояснение к положениям, которые разрешают руководителям среднего звена учитывать специфические потребности своих подразделений при рассмотрении заявлений о переходе на гибкий режим работы, в интересах ясности, последовательности, справедливого и непредвзятого осуществления политики в масштабах всей организации (п. 101).
16. Инспектор предлагает разработать матрицы рисков с перечислением типичных рисков, связанных с внедрением гибкого режима работы, и включить их в директивы организаций в области гибкого режима работы (п. 102).

17. Инспектор призывает участвующие организации регулярно проверять актуальность и адекватность своих директив относительно гибкого режима работы, а также любых взаимосвязанных с ними директивных документов, оценивая, насколько они продолжают соответствовать поставленной цели. Наличие в директивах четких положений об их периодическом пересмотре является не только позитивной практикой, но и обязательным требованием (п. 103).
18. Инспектор призывает участвующие организации пересмотреть процедуры согласования гибкого режима работы, сделав подачу официального заявления о переходе на такой режим первым этапом процедуры, за которым, при необходимости, следуют консультации между работником и руководителем (руководителями) (п. 110).
19. Инспектор предлагает четко и конкретно оговорить в директивных инструкциях статус экспертного заключения медицинской службы в процессе согласования гибкого режима работы, чтобы избежать путаницы и обеспечить принятие решений в соответствии с правилами (п. 112).
20. Инспектор призывает административных руководителей участвующих организаций тщательно продумать уровень согласования, необходимый для стандартных запросов на гибкий режим работы, и обеспечить, чтобы при этом учитывались полномочия и роль должностных лиц среднего звена и/или непосредственных руководителей в удовлетворении запросов на гибкий режим работы и поддерживалась организационная культура, способствующая работе в гибком режиме в соответствии с директивами и формированию комбинированной рабочей среды (п. 113).
21. При каждом согласовании гибкого режима работы должна оформляться договоренность с подробным описанием выбранного варианта гибкого режима работы, его продолжительности и соответствующих условий, позволяющая обеспечить прозрачность, подотчетность и контроль. Такая договоренность (в электронной форме и/или на бумаге) должна содержать четкое указание варианта гибкого режима работы и быть подписана, в зависимости от случая, сотрудником и главой соответствующего подразделения/непосредственным руководителем. Как показывает имеющийся позитивный опыт, согласованный период работы в гибком режиме не должен превышать одного года с возможностью продления согласно соответствующим директивным положениям. Кроме того, формы договоренностей о гибком режиме работы следует упорядочить и упростить, чтобы сотрудники и руководители не воспринимали их составление как обременительную обязанность (п. 114).
22. Инспектор считает, что включение в директивные положения пункта о роли кадровой службы применительно к гибкому режиму работы, например в форме предоставления консультаций по организации удаленной работы, контроля за ее ходом, рассмотрения запросов на удаленную работу вне места службы сверх установленной максимальной продолжительности, принятия решений о необходимой корректировке пособий и льгот и сотрудника в случае превышения максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, было бы позитивной практикой (п. 115).
23. Роль кадровой службы в процессе согласования гибкого режима работы станет более заметной, если дополнить директивы положением, поручающим кадровой службе, среди прочего, систематически собирать информацию и готовить статистические данные об удовлетворенных и отклоненных запросах, а также о непродленных договоренностях о гибком режиме работы, и представлять руководителям соответствующего уровня и союзам/ассоциациям персонала по их запросу или на регулярной основе дезагрегированные данные (по каждому режиму и варианту) (п. 115).
24. Инспектор считает «утверждение по умолчанию» позитивной практикой, которая может сделать процедуру согласования более эффективной, и предлагает организациям включать, когда это применимо, конкретные положения на этот счет в свои директивы о гибком режиме работы (п. 116).
25. Организациям-участницам, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность включения в очередное издание директивных инструкций по гибкому режиму работы дополнительных положений, способных сделать процесс согласования запросов на гибкий режим работы более прозрачным и эффективным (см. вставку 4) (п. 116).

26. Включение в директивные документы положения о досрочном прекращении действия договоренностей о гибком режиме работы при наличии соответствующих оснований, в частности, в чрезвычайных и нештатных ситуациях, а также в связи с неудовлетворительными результатами работы, можно считать позитивной практикой. Такие положения обеспечивают сбалансированный подход, учитывающий интересы как организации, так и сотрудника, и соответствуют добровольному характеру гибкого режима работы при соблюдении общего принципа служебной необходимости (п. 117).

Глава V. Движущие силы и факторы, способствующие внедрению гибкого режима работы

27. Инспектор рекомендует организациям обеспечить цифровую и компьютерную грамотность своего персонала, рассмотреть возможные способы дальнейшего укрепления безопасной и устойчивой цифровой среды и по мере необходимости отразить результаты этой работы в директивах и планах действий организаций в области ИКТ (п. 120).
28. По мнению Инспектора, включение вопросов, касающихся гибкого режима работы, в периодические опросы, ориентированные на персонал, с тем чтобы получать отзывы о положении дел с этим режимом в организации, является позитивной практикой (п. 132).
29. Инспектор предлагает организациям проводить опросы, непосредственно посвященные гибкому режиму работы, в частности в контексте пересмотра их директив о таком режиме, так как это позволит получать полезные дополнительные данные для дальнейшего совершенствования соответствующей политики и ее реализации (п. 133).
30. Организациям, которые еще не сделали этого, следует обеспечить обучение по тематике гибкого режима работы как для руководителей, так и для сотрудников. Обучение должно также включать расширенный набор навыков, необходимых для удаленной работы, основанный на новых методах работы. Темы обучения должны охватывать такие области, как управление смешанными коллективами, поощрение инклюзивности для работающих удаленно, эффективное виртуальное сотрудничество, надзор за удаленной работой, а также контроль, учет и оценка служебных показателей сотрудников, работающих в гибком режиме, и в частности дистанционно (п. 139).
31. Организациям рекомендуется рассмотреть вопрос о включении рисков, связанных с гибким режимом работы, в свои процедуры регулирования рисков и/или реестры рисков (п. 141).
32. Инспектор предлагает надзорным подразделениям учитывать управление работой в гибком режиме в своей аудиторской классификации рисков и уделить ему первоочередное внимание на предмет его последовательного и всеобъемлющего охвата в соответствии с их надзорными мандатами и методологиями (п. 142).

Глава VI. Оптимизация положительного эффекта гибкого режима работы

33. Инспектор предлагает организациям, которые еще не сделали этого, включить в свои директивы о гибком режиме работы конкретные положения о технике безопасности и гигиене труда (п. 150).
34. С тем чтобы обеспечить соблюдение норм и требований техники безопасности и гигиены труда персоналом, работающим дистанционно, организации, которые еще не сделали этого, должны включить требования техники безопасности и гигиены труда, связанные с гибким режимом работы, в свои директивные инструкции по технике безопасности и гигиене труда, а также постоянно контролировать и оценивать их выполнение и соблюдение (п. 153).

35. Поскольку гибкий и, в частности, дистанционный режим работы и ожидаемое расширение его использования могут способствовать осуществлению Стратегии обеспечения устойчивости в системе Организации Объединенных Наций на 2020–2030 годы и достижению ее целей, организациям, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность включения положений о гибком режиме работы в число мер по внедрению и достижению экологической устойчивости в области управления в соответствии с этой стратегией (п. 154).
36. Инспектор призывает административных руководителей участвующих организаций, и в частности организаций с экологическими мандатами, продолжать поиск методологий для количественной оценки совокупного эффекта от использования гибкого режима работы и реализации инициатив по созданию гибкой рабочей среды (п. 155).
37. Организациям, которые еще не сделали этого, следует рассмотреть возможность превращения гибкого режима работы в неотъемлемую часть своих стратегий гибкого использования рабочих мест или аналогичных инициатив. При этом следует разработать методику оценки дополнительных выгод и потенциальной экономии средств организации (п. 156).

Глава VII. Межучрежденческое сотрудничество

38. Инспектор подчеркивает необходимость тесных консультаций с Комиссией по международной гражданской службе при разработке критериев максимальной продолжительности удаленной работы вне места службы, а также корректировки льгот и пособий, когда такая удаленная работа продолжается сверх установленного максимального срока, с тем чтобы обеспечить согласованный совместный подход (п. 162).

Глава VIII. Гибкий режим и новые методы работы в условиях «новой реальности»

39. Инспектор считает, что в контексте Организации Объединенных Наций новые методы работы следует понимать как практику, сочетающую виртуальное и физическое присутствие на рабочем месте, синхронную и асинхронную связь, опирающуюся на ИКТ, определяемую служебной необходимостью и направленную на повышение гибкости, самостоятельности и эффективности работы персонала, более гармонично сочетающего профессиональную деятельность с личной жизнью, а также призванную оптимизировать функциональную гибкость организации исходя из ее меняющихся потребностей в рамках более общей трансформации рабочих мест, трудовых ресурсов и самой организации (п. 171).
40. Инспектор предлагает участвующим организациям изучить и взвесить преимущества принятия отдельной директивы о комбинированных методах работы по сравнению с включением ее основных элементов в специальную директиву о гибких рабочих процессах. Кроме того, организации должны дать четкое определение новым методам работы и охарактеризовать их роль, а также их взаимосвязь с расширенными вариантами гибкого режима работы в рамках более широкой концепции, которая будет изложена в их кадровых стратегиях и других подобных документах (п. 174).

Приложение XII

Меры, которые должны быть предприняты участвующими организациями по рекомендациям Объединенной инспекционной группы

		Ожидаемый результат	Организации, участвующие в Объединенной инспекционной группе																											
			Организация Объединенных Наций*	ЮНЭЙДС	ЮНКТАД	МТЦ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	Хабитат ООН	УВКБ	ЮНИСЕФ	УНП	ЮНОПС	БАПОР	Структура «ООН-женщины»	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС	ВМО
Доклад	Для принятия мер		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Для сведения		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендация 1	f	И	И		И	И		И		И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 2	h	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 3	f	И	И		И	И		И		И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 4	a	Д	Д	Д		Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д
Рекомендация 5	e	И	И		И	И		И		И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 6	f	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 7	d	И																												
Рекомендация 8	d	Д																												
Рекомендация 9	a	И																												

Условные обозначения:

- Д:** Рекомендация для принятия решения директивным органом
И: Рекомендация для принятия мер административным руководителем
■: Рекомендация не требует принятия мер данной организацией

Ожидаемый результат:

a: повышение прозрачности и подотчетности; **b:** распространение полезного/передового опыта; **c:** усиление координации и сотрудничества; **d:** повышение согласованности и последовательности; **e:** улучшение контроля и соблюдения правил; **f:** повышение результативности; **g:** значительная финансовая экономия; **h:** повышение эффективности; **i:** прочее.

* Согласно ST/SGB/2015/3.