



# Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
16 December 2024  
Russian  
Original: English

---

Семьдесят девятая сессия  
Пункт 146 повестки дня  
Объединенная инспекционная группа

## Гибкий режим работы в организациях системы Организации Объединенных Наций

### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи свои замечания и замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Гибкий режим работы в организациях системы Организации Объединенных Наций» ([JIU/REP/2023/6](#)).



## I. Введение

1. В докладе Объединенной инспекционной группы (ОИГ), озаглавленном «Гибкий режим работы в организациях системы Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2023/6), содержатся результаты оценки и сравнительного анализа нынешней политики и практики гибкого режима работы в организациях системы Организации Объединенных Наций, которые были проведены в целях изучения областей дальнейшего совершенствования, выявления передового опыта и извлеченных уроков и повышения слаженности в рамках всей системы. 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.

## II. Общие замечания

2. Организации с удовлетворением принимают к сведению доклад и некоторые из сделанных в нем выводов и высоко оценивают содержащуюся в нем всеобъемлющую и сопоставимую информацию. Доклад позволяет организациям сравнивать и, при необходимости, пересматривать свою политику и практику, поскольку тема гибкого режима работы продолжает обсуждаться на межучрежденческом уровне, а по аспектам, касающимся вознаграждения, — с Комиссией по международной гражданской службе (КМГС).

3. Некоторые организации отмечают, что термин «удаленная работа» используется в докладе для обозначения различных вариантов работы, которые применяются в разных ситуациях и для удовлетворения различных потребностей (например, по просьбе сотрудника или организации). Они отмечают далее, что в результате некоторые выводы, которые, как представляется, относятся только к одному из вариантов работы, представлены под общим термином «удаленная работа», и указывают, что более точное разделение различных вариантов работы позволило бы сделать более конкретные выводы.

4. Некоторые организации согласны с целью обзора — работать над дальнейшим согласованием гибких режимов работы в рамках общей системы Организации Объединенных Наций, отмечая при этом, что разные организации сталкиваются с различными проблемами в зависимости от их программных потребностей и оперативных моделей.

5. Организации признают, что в ситуации постоянно меняющихся условий работы важно продолжать перенимать и применять передовую практику и подходы. Хотя общесистемные инициативы, такие как Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, должны оказывать сильное влияние на внедрение практики в конкретных организациях, организации подчеркивают необходимость применения гибкого подхода при адаптации своей политики, касающейся гибкого режима работы, с учетом своих конкретных потребностей, о чем более подробно говорится в их замечаниях к предложенным рекомендациям, в частности рекомендациям 7 и 8.

6. Хотя организации признают важность принятия решений на основе данных, многие из них отмечают трудности и дополнительное административное бремя и расходы, связанные с анализом и регулярной публикацией конкретных данных. Соответствующие операционные расходы должны быть приемлемыми, а разработка необходимой системы должна осуществляться при обеспечении согласования с организационной культурой и приоритетными направлениями

цифровизации. Более подробная информация по этому вопросу представлена в замечаниях к рекомендациям 2 и 4.

7. Организации проведут оценку того, возможно ли учесть сделанные в рамках обзора выводы в рамках имеющихся ресурсов и с учетом необходимости сохранения определенной гибкости при внедрении подходов к гибкому режиму работы в различных организациях системы Организации Объединенных Наций.

8. В связи с предложенными рекомендациями 7 и 9 организации напоминают об актуальности варианта 3, содержащегося в пункте 39 документа «Обзор принятия и выполнения рекомендаций ОИГ: Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР)» (JIU/ML/2016/25), при формулировании рекомендаций, направленных на укрепление взаимодействия и сотрудничества в рамках КСР.

9. Организации частично поддерживают рекомендации, отмечая необходимость согласования с новой терминологией, введенной в Типовой политике системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда, и четкого стратегического руководства на уровне общей системы Организации Объединенных Наций.

### III. Замечания по конкретным рекомендациям

#### 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.**

10. Несколько организаций сообщают, что уже выполнили эту предложенную рекомендацию или находятся в процессе пересмотра своей политики<sup>1</sup>. Остальные организации поддерживают вышеупомянутую рекомендацию при условии, что каждая организация останется вправе самостоятельно определять сферу применения своей политики, касающейся гибкого режима работы, в том числе определять возможные в каждой организации виды гибких режимов работы.

11. Некоторые организации принимают к сведению мнение ОИГ о том, что «неполная занятость» не является видом гибкого режима работы, поэтому ее следует исключить из соответствующих политик и включить в другой внутренний нормативный документ.

---

<sup>1</sup> Что касается Секретариата Организации Объединенных Наций, то в бюллетене Генерального секретаря (ST/SGB/2019/3) уже приведено определение и перечислены возможные режимы работы, таким образом, сфера применения гибкого режима работы уже определена.

## 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.**

12. Не все организации поддерживают эту рекомендацию.

13. Организации признают ценность использования данных для принятия решений и определения стратегических приоритетов, но придерживаются различных мнений и имеют разный опыт в отношении того, каким образом измеряется и как может измеряться в будущем практическое значение предполагаемых преимуществ, в том числе высказывают оговорки относительно того, предусматривает ли предложенная рекомендация общесистемный подход в рамках общей системы или нет.

14. Некоторые из организаций считают, что вопрос о разработке конкретных методов оценки практического значения предполагаемых преимуществ и других последствий гибкого режима работы должен находиться в ведении отдельных организаций с учетом их конкретных потребностей, структуры и задач.

15. Организации отмечают, что преимущества, связанные с гибким режимом работы (например, повышение производительности труда, обеспечение баланса между работой и личной жизнью, повышение уровня благополучия и удовлетворенность работой), зависят от множества внутренних и внешних факторов. Для некоторых организаций вычленение и конкретная оценка влияния гибкого режима работы на эти преимущества потребует внутренних ресурсов и возможностей, которые в настоящее время отсутствуют. Другие организации утверждают, что трудно оценить практическое значение предполагаемых преимуществ гибкого режима работы, а также их непредвиденные последствия с точки зрения воздействия на такие факторы, как привлечение и удержание персонала и повышение производительности труда. Такая сложность обусловлена множеством факторов, влияющих на эти параметры, и отсутствием сравнительных контрфактуальных моделей для проведения оценки.

16. Многие организации испытывают трудности с поиском цифровых данных для того, чтобы, не ограничиваясь качественными показателями, провести оценку общего воздействия гибкого режима работы. Они приветствуют возможность обмена опытом, включая взаимодействие с ОИГ для определения общих параметров и практических способов эффективного и последовательного использования результатов таких измерений в различных организациях общей системы.

17. Некоторые организации продолжают изучать возможности использования для этой цели своих систем общеорганизационного планирования ресурсов и других инновационных инструментов путем разработки соответствующих приложений и онлайн-функций для сбора цифровых данных о гибком режиме работы, в то время как другие организации настаивают на том, что показатели влияния на производительность можно найти в отчетах о служебной аттестации.

18. Постоянная оценка работы сотрудников, независимо от форматов работы, обеспечивает поддержку эффективности деятельности организации, выполнения программ и возможностей в плане оказания помощи директивным органам. Предполагается, что ссылка на «длительную удаленную работу» относится к «постоянной» дистанционной работе (т. е. вне места службы или пять дней в

неделю в месте службы), которая в соответствии с политикой Секретариата Организации Объединенных Наций разрешена только на определенный ограниченный срок. Поэтому данная рекомендация не относится к Секретариату, в котором удаленная работа не предусмотрена в качестве одного из вариантов при заключении контракта.

### **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.**

19. Большинство организаций поддерживают эту рекомендацию.
20. Большинство организаций уже выполнили предложенную рекомендацию, а другие подтверждают, что планируют выполнить ее при принятии следующей редакции своих стратегий, касающихся людских ресурсов. Несколько организаций отмечают важность выбора момента для предложенного включения соображений в зависимости от наличия ресурсов и конкурирующих организационных приоритетов.
21. Стратегия Секретариата в области людских ресурсов основана на достижении стратегических результатов и предусматривает три основных направления: многообразие, гибкость и подотчетность. Таким образом, положения о гибком режиме работы уже содержатся в соответствующих директивных документах, что является более целесообразным.

### **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.**

22. Организации отмечают, что эта рекомендация адресована директивным и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций.
23. В дополнение к замечаниям по рекомендации 2 организации подчеркивают трудности, связанные с проведением на систематической основе процессов измерения и оценки воздействия гибкого режима работы, включая удаленную работу. Качественные оценки можно получить с помощью опросов или на основе данных о количестве сотрудников, пользующихся преимуществами гибкого режима работы, но сложной задачей для многих организаций остается получение фактологической информации о воздействии гибкого режима работы и удаленной работы.
24. В соответствии со Стратегией Генерального секретаря в области данных, в которой могут участвовать все и повсюду, Секретариат Организации Объединенных Наций использует данные для принятия решений и определения стратегических приоритетов и отмечает, что политика, касающаяся гибкого режима

работы, представляет собой внутренние договоренности, которые уже реализуются в рамках существующей директивной основы и имеющихся ресурсов.

25. С учетом этого рекомендация в текущей формулировке не является полезной для организаций, в которых проведение оценки и принятие решений по вопросам, касающимся политики в области гибкого режима работы и удаленной работы, относится к компетенции административных руководителей. Помимо этого, существует понимание того, что в большинстве организаций политика в области гибкого режима работы и удаленной работы не отражается в договорах и не представляет собой вид льгот, по которым можно составлять периодическую отчетность, а существует в форме согласованных на индивидуальной основе договоренностей о режиме работы, требующих утверждения в каждом конкретном случае в зависимости от конкретной ситуации.

### **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.**

26. Не все организации поддерживают эту рекомендацию.

27. Хотя предложение о выработке более согласованного подхода между организациями системы Организации Объединенных Наций, представленными на страновом уровне, для обеспечения равного отношения к сотрудникам в том, что касается расстояния и времени поездки на работу, находит определенную поддержку, сформулировать определение «расстояния до места работы» для всех мест службы невозможно, поскольку это понятие часто определяется на страновом уровне и может быть установлено страной пребывания. Вместе с тем некоторые организации отмечают важность обеспечения последовательности в рамках одного места службы. Вместо того чтобы сосредоточиться на формулировании определения, следует сделать акцент на способности сотрудников, пользующихся возможностями удаленной работы, физически явиться на рабочее место по первому требованию, если возникнет необходимость. В этом отношении несколько организаций по-прежнему удовлетворены использованием этого критерия в качестве руководящего.

28. Некоторые организации отмечают, что нагрузка, связанная с контролем за местом проживания сотрудников, как представляется, перевешивает пользу от такого контроля. Попытки учета расстояния до места работы в существующих директивных документах и системах общеорганизационного планирования ресурсов показали, что такая практика является обременительной, а польза от нее не ясна, поскольку само это понятие носит крайне относительный характер.

29. Понятие расстояния до места работы используется в различных контекстах, не только в связи с гибким режимом работы. Например, в Секретариате в административной инструкции о субсидиях на аренду жилья и вычетах (ST/AI/2018/3) говорится: «Расстояние до места работы в местах службы должно устанавливаться местными административными или кадровыми

службами с учетом местных условий в данном месте службы. В Нью-Йорке разумным расстоянием до места работы считается радиус в 50 миль от помещений Центральных учреждений Организации Объединенных Наций».

#### **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.**

30. Организации поддерживают эту рекомендацию.
31. Организации согласны с тем, что важно следить за реализацией своей политики в области гибкого режима работы и на регулярной основе проводить анализ на предмет возможного усовершенствования систем, используемых для сбора соответствующих данных. Некоторые организации упоминают о том, что организационные приоритеты и ограниченность ресурсов могут влиять на объем обновлений, которые могут быть реализованы в указанные сроки.
32. Отмечается, что эта рекомендация связана с рекомендацией 2.

#### **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.**

33. Организации отмечают, что данная рекомендация адресована Генеральному секретарю как председателю КСР.
34. Хотя организации поддерживают инициативы по общесистемной координации, они считают, что такие усилия было бы более целесообразно направить на выработку стратегических рекомендаций, а не на установление критериев директивного характера по таким относящимся к оперативному уровню вопросам, как максимальная продолжительность удаленной работы вне места службы, которые лучше оставить в ведении и компетенции административных руководителей, исходя из различий в мандатах, структуре и оперативных условиях работы каждой организации.
35. Организации отмечают, что гибкие режимы работы, включая, в частности, удаленную работу вне мест службы, обычно представляют собой рабочие договоренности, которые должны согласовываться в индивидуальном порядке с учетом особых условий службы и должны в значительной степени определяться мандатами организаций, характером предоставления услуг и конкретными должностными обязанностями. Соответствующие корректировки льгот и пособий в случаях, когда такие условия предоставляются на индивидуальной основе, в настоящее время уже обсуждаются в рамках текущего пересмотра вознаграждения, проводимого КМГС, поэтому не все организации разделяют мнение о

необходимости создания в рамках Сети по вопросам людских ресурсов специальной рабочей группы, которая бы занималась такими вопросами.

36. Соответственно, сужение фокуса внимания до установления универсальных критериев в отношении вопроса оперативного характера привело бы к тому, что была бы упущена возможность разработать действительно эффективное стратегическое руководство высокого уровня, чего можно достичь только благодаря сотрудничеству на уровне общей системы Организации Объединенных Наций.

37. Организации выражают обеспокоенность по поводу пункта 162 доклада ОИГ и приведенной в нем таблицы 22, в которой содержатся фактические ошибки в отношении корректировки льгот, действующих в настоящее время в некоторых организациях, и в которой не говорится о критериях рассмотрения тех или иных пособий или льгот. Соглашаясь с тем, что предложенные согласованные критерии являются темой для обсуждения в рамках возможной рабочей группы, одна из организаций подчеркивает, что такое обсуждение должно проводиться на уровне конкретной льготы или пособия, при этом должен быть внимательно изучен вопрос о ее сути и предназначении и о том, имеет ли фактор физического присутствия важное значение для определения права на льготу, а не в рамках всеобъемлющего обсуждения, касающегося удаленной работы вне места службы.

#### **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.**

38. Организации отмечают, что данная рекомендация адресована Генеральной Ассамблее.

39. Организации отмечают, что, поскольку эта рекомендация связана с рекомендацией 7, следует сослаться на замечания, содержащиеся в пунктах 33–37 выше, и подчеркнуть, что вопросы, касающиеся общесистемных усилий, лучше всего решать с помощью стратегических указаний, а не оперативных критериев директивного характера. Они считают, что принятие решений по таким вопросам, как максимальная продолжительность удаленной работы вне места службы, лучше всего оставить на усмотрение административных руководителей организаций, исходя из различий в мандатах, структуре и оперативных условиях работы организаций в рамках всей системы.

40. Наконец, неясно, как предложенная рекомендация будет встроена в существующую систему управления, учитывая, что Генеральный секретарь и Генеральная Ассамблея не имеют официальных полномочий по определению кадровой политики в специализированных учреждениях, а аспекты, связанные с вознаграждением, должны рассматриваться в соответствии с действующими рамками общей системы Организации Объединенных Наций (т. е. на основе механизмов КМГС).



## Рекомендация 9

**Генеральному секретарю как председателю Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций 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.**

41. Организации отмечают, что эта рекомендация адресована Генеральному секретарю как председателю КСР. Однако не все организации поддерживают данную рекомендацию.

42. Организации отмечают, что Типовая политика системы Организации Объединенных Наций в отношении гибких условий труда представляет собой «зонтичную» концепцию, в рамках которой в соответствующих организациях разрабатываются отдельные внутренние директивные документы. Одни организации считают, что не существует непосредственных результатов реализации этой политики, о которой можно было бы отчитываться, а другие полагают, что отчетность должна представляться исключительно на неофициальной основе, в рамках консультаций, а не с помощью формализованных механизмов представления докладов.

43. Гибкий режим работы — это уникальный элемент кадровой стратегии каждой организации, который определяется в зависимости от конкретных потребностей, характеристик кадрового состава, структуры (количество сотрудников, присутствие на местах) и мандата (включая характер деятельности и задач организации, некоторые из которых могут быть более совместимы с гибким режимом работы, чем другие). Вместе с тем организации поддерживают дальнейший обмен передовым опытом в области гибкого режима работы на основе Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР в целях содействия согласованию, где это возможно.

44. Некоторые из организаций подчеркивают, что такие представляемые сведения принесут пользу только в том случае, если на уровне общей системы Организации Объединенных Наций будут разработаны и согласованы значимые показатели для оценки стратегического воздействия, предполагаемых преимуществ и непредвиденных последствий гибкого режима работы на согласованной основе в рамках всей системы, с тем чтобы внимание в рамках таких обсуждений на высоком уровне уделялось повышению результативности, а не подсчету числа мероприятий.