

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General  
25 July 2023  
Russian  
Original: English

Семьдесят восьмая сессия

Пункты 137 и 147 предварительной повестки дня\*

Предлагаемый бюджет по программам на 2024 год

Доклад о деятельности Управления  
служб внутреннего надзора

**Оценка осуществления проекта организации гибкого  
использования рабочих мест в Центральных  
учреждениях Организации Объединенных Наций**

**Доклад Управления служб внутреннего надзора**

*Резюме*

Генеральная Ассамблея в своей резолюции [75/253](#) С просила Генерального секретаря представить ей в ходе ее семьдесят восьмой сессии всеобъемлющий доклад, который будет содержать перспективную оценку рабочего пространства в Центральных учреждениях и который будет рассматриваться вместе с результатами оценки Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) завершеного проекта организации гибкого использования рабочих мест, которая будет представлена на той же сессии. В ходе оценки УСВН проанализировало масштабы выгод, полученных благодаря организации гибкого использования рабочих мест, с точки зрения эффективности использования площадей и эффективности затрат, производительности труда персонала и его благополучия, а также экологической устойчивости.

Благодаря реализации проекта организации гибкого использования рабочих мест в Центральных учреждениях Организация Объединенных Наций увеличила вместимость служебных помещений в соответствии с планом и добилась значительного снижения затрат на аренду служебных помещений и покрытие других оперативных расходов. Это также повысило устойчивость функционирования Организации и ее потенциал противодействия потрясениям и способствовало обеспечению экологической устойчивости посредством сокращения выбросов парниковых газов. Вместе с тем реализация данного проекта не привела к заметному повышению производительности труда персонала и его благополучия и

\* [A/78/150](#).



может иметь негативные последствия, если не будут решены существующие проблемы, связанные с шумом, отсутствием приватности и недостатком изолированного пространства. Это потребует изменения как планировки помещений, так и поведения сотрудников, работающих в условиях гибкого использования рабочих мест. Поскольку в результате снижения заполненности помещений после пандемии значительно улучшилось впечатление сотрудников от гибкого использования рабочих мест, применение гибкого режима работы в сочетании с гибким использованием рабочих мест является ключевым фактором для поддержания производительности труда персонала и его благополучия.

Для решения вопросов, выявленных в ходе оценки, УСВН вынесло Департаменту оперативной поддержки две рекомендации. Департамент согласился с этими рекомендациями и принял меры по их выполнению.

## I. Введение

1. Генеральная Ассамблея в своей резолюции [75/253](#) С просила Генерального секретаря поручить Управлению служб внутреннего надзора (УСВН) провести оценку заверченного проекта организации гибкого использования рабочих мест.
2. Проект организации гибкого использования рабочих мест подразумевает осуществление перепланировки и реконструкции здания Секретариата для создания рабочего пространства, позволяющего работать в гибком режиме. Проект предусматривает открытую планировку служебных помещений, которая предполагает наличие пула рабочих мест и позволяет сотрудникам выбирать место в порядке очередности прихода на работу на некоторых этажах, тогда как на других этажах может потребоваться предварительное бронирование рабочего места.
3. Предполагалось, что внедрение гибкого использования рабочих мест позволит Секретариату в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций получить качественные и количественные выгоды. Ожидаемые количественные выгоды включают повышение эффективности использования площадей, экономию на недвижимости и оперативных расходах, а также повышение экологической устойчивости. Ожидаемые качественные выгоды включают обеспечение большего выбора относительно того, где и как выполнять работу, что расширит возможности сотрудников и положительно скажется на их мотивации и моральном духе. В числе качественных выгод от гибкого использования рабочих мест были отмечены и другие позитивные изменения, такие как расширение сотрудничества и взаимодействия, эффективный обмен знаниями между сотрудниками, повышение жизнестойкости Организации, уменьшение числа прогулов и повышение способности привлекать высококвалифицированных сотрудников.

## II. Общая информация

### **Решение о внедрении гибкого использования рабочих мест в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций**

4. В 2006 году в ходе реализации Генерального плана капитального ремонта<sup>1</sup> Генеральная Ассамблея в своей резолюции [60/282](#) подчеркнула необходимость в долгосрочной стратегии в отношении служебных помещений в Центральных учреждениях. В ответ на это Генеральный секретарь в период 2010–2011 годов подготовил комплексный технико-экономический анализ, в котором рассматривался вопрос о внедрении гибкого использования рабочих мест в целях потенциального снижения потребности в дополнительных служебных помещениях в долгосрочной перспективе. Расширенный технико-экономический анализ, подготовленный в период 2012–2013 годов, позволил более детально проработать вопрос о внедрении гибкого использования рабочих мест и типах соответствующих рабочих мест для снижения потребности в площадях из расчета на одного человека.
5. По результатам технико-экономического анализа, проведенного в период 2014–2015 годов, было подготовлено обоснование целесообразности и экономической выгоды, в котором был сделан вывод о том, что гибкое

<sup>1</sup> Проект реконструкции комплекса зданий Центральных учреждений Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке был утвержден Генеральной Ассамблеей в 2000 году и завершен в 2013 году.

использование рабочих мест принесет различные выгоды и будет напрямую способствовать достижению более широкой цели Генерального секретаря в рамках реформы системы управления — созданию современной и гибкой модели организации работы в Секретариате, которая будет способствовать повышению эффективности всех рабочих процессов. В этой связи в своей резолюции [69/274 А](#) Генеральная Ассамблея одобрила объем работ по проекту организации гибкого использования рабочих мест в Центральных учреждениях.

6. Гибкое использование рабочих мест отличается от гибкого режима работы. Вместе с тем они дополняют друг друга, как указано в резолюции [71/272 А](#), в которой Генеральная Ассамблея постановила, что «механизмы гибкого режима работы должны быть составной частью всех стратегий гибкого использования рабочих мест». Гибкий режим работы представляет собой корректировку обычного рабочего времени и места работы. В той или иной форме гибкий режим работы применяется в Секретариате Организации Объединенных Наций с августа 1995 года<sup>2</sup>, а в феврале 2003<sup>3</sup> года и июне 2019 года в соответствующую политику были внесены изменения<sup>4</sup>. В настоящее время существует четыре варианта гибкого режима работы: смещенный рабочий день, сжатый график рабочей недели, плановый перерыв для участия во внешней учебной деятельности и работа вне служебных помещений (удаленная работа).

#### **Вспышка коронавирусной инфекции (COVID-19) и закрытие проекта**

7. Проект организации гибкого использования рабочих мест предусматривал переоборудование 27 этажей здания Секретариата в гибкое рабочее пространство. На реализацию проекта серьезно повлияли задержки, вызванные вспышкой коронавирусного заболевания (COVID-19). После вступления в силу 20 марта 2020 года распоряжения о введении в штате Нью-Йорк режима полной самоизоляции все строительные работы были приостановлены. Работы были частично возобновлены в июле 2020 года для завершения работ на двух этажах, степень готовности которых была высокой. Однако в связи с неопределенностью относительно режима работы после пандемии администрация решила приостановить проект после завершения строительных работ на 22 этажах. В своем докладе Генеральной Ассамблее 15 марта 2021 года Генеральный секретарь просил закрыть данный проект и не выполнять работы на оставшихся этажах<sup>5</sup>. Генеральная Ассамблея одобрила эту просьбу<sup>6</sup>, и 31 декабря 2021 года проект организации гибкого использования рабочих мест был завершен. Тем не менее гибкий подход к использованию рабочих мест продолжает применяться там, где это уместно, путем изменения конфигурации служебных помещений в соответствии с оперативными потребностями.

### **III. Цель, охват и методология**

8. Цель оценки заключалась в том, чтобы определить эффективность и результативность гибкого использования рабочих мест в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций, и оценка была направлена на получение ответов на следующие три ключевых вопроса:

<sup>2</sup> См. [ST/AI/408](#).

<sup>3</sup> [ST/SGB/2003/4](#).

<sup>4</sup> [ST/SGB/2019/3](#).

<sup>5</sup> См. [A/75/342/Add.1](#).

<sup>6</sup> Резолюция [75/253 С](#).

а) в какой степени внедрение гибкого использования рабочих мест повысило эффективность работы?

б) в какой степени внедрение гибкого использования рабочих мест повысило общую производительность труда персонала и его благополучие?

с) насколько устойчивой является практика гибкого использования рабочих мест?

9. УСВН также проанализировало непредвиденные последствия вспышки COVID-19, которые могли повлиять на достижение целей проекта.

10. Оценка охватывала период с 2014 по 2022 год, и в ходе оценки были использованы качественные и количественные методы сбора фактических данных, которые включали камеральный анализ соответствующей документации; опросы руководителей программ и лиц, ответственных за рабочие процессы; анализ содержащихся в системе «Умоджа» данных, касающихся посещаемости, удаленной работы, выполнения программ, а также данных о количестве сотрудников, входящих в здание Секретариата, за отдельные недели в течение 2019–2023 годов; и обзор внешних исследований и изысканий. Кроме того, в период с 31 января по 14 февраля 2023 года УСВН провело обследование, в котором могли принять участие сотрудники Секретариата всех уровней, работающие в Центральных учреждениях. Из 8759 сотрудников, охваченных обследованием, ответы поступили от 2722 человек, что составляет 31 процент от общего числа респондентов. Из указанных 2722 респондентов 1657 являлись сотрудниками, работающими в здании Секретариата, что составляет 49 процентов от общего числа сотрудников, работающих в этом здании: 59 процентов составляли женщины, а 41 процент — мужчины, при этом 64 процента составляли сотрудники категории специалистов и выше, 34 процента — сотрудники категории общего обслуживания и 2 процента — сотрудники других категорий. После проведения обследования УСВН провело фокус-группы с участием 18 сотрудников из 11 подразделений, применяющих практику гибкого использования рабочих мест. Участники отбирались из числа респондентов, давших согласие на участие в фокус-группах и предоставивших контактную информацию, с учетом подразделения, в котором они работают, их пола, профессиональной группы и класса/разряда. Данные из некоторых из этих источников отражают коллективное мнение сотрудников и по возможности сопоставлялись с данными из других источников.

11. УСВН проводило оценку в три этапа: сбор данных, анализ данных и подготовка и представление отчетности, применяя при этом нормы и стандарты, установленные Группой Организации Объединенных Наций по оценке. Комментарии, полученные от Департамента оперативной поддержки, приводятся в приложении к настоящему докладу.

## IV. Результаты оценки

### А. Внедрение гибкого использования рабочих мест позволило повысить эффективность оперативной деятельности благодаря увеличению вместимости служебных помещений и снижению затрат на аренду служебных помещений и покрытие других оперативных расходов

**Проект организации гибкого использования рабочих мест позволил увеличить вместимость служебных помещений сверх первоначально запланированного уровня**

12. В рамках проекта организации гибкого использования рабочих мест обычные служебные помещения были преобразованы в гибкое рабочее пространство на 22 из 27 этажей, на которых изначально планировалось осуществить перепланировку; и вместимость этажей после перепланировки была увеличена с 1880 до 3171 сотрудника благодаря увеличению числа рабочих мест и распределению персонала исходя из соотношения числа сотрудников к числу рабочих мест 1,25 к 1.

13. В таблице 1 показано фактическое распределение 3816 сотрудников по 22 этажам в сопоставлении с предусмотренной проектом вместимостью в 3171 человек по состоянию на 22 мая 2023 года. На 10 из 22 этажей коэффициенты распределения рабочих мест были ниже запланированного показателя в 1,25 сотрудника на 1 место, что в значительной степени объясняется наличием вакантных должностей<sup>7</sup>. На оставшихся этажах коэффициенты распределения рабочих мест превышали 1,25 к 1, что было обусловлено потребностями подразделений в площадях после пандемии с учетом более широкого использования гибкого режима работы. В целом при гибком использовании рабочих мест соотношение числа сотрудников к числу рабочих мест на момент проведения настоящей оценки составляло в среднем 1,49 к 1.

Таблица 1

#### **Предусмотренное проектом и фактическое использование этажей после перепланировки по состоянию на 22 мая 2023 года**

(Число сотрудников, закрепленных за каждым этажом)

Этаж	Изначальное число рабочих мест <sup>a</sup>	Запланированное число рабочих мест <sup>b</sup>	Число сотрудников <sup>c</sup>	Число закрепленных должностей <sup>d</sup>	Коэффициент распределения <sup>e</sup>
7	72	148	113	125	1,11
9	77	151	122	171	1,40
10	85	148	120	188	1,57
11	89	154	124	198	1,60
12	67	135	109	121	1,11
13	74	130	107	250	2,34
14	88	144	115	131	1,14

<sup>7</sup> Показатели доли вакантных должностей в Департаменте глобальных коммуникаций, Департаменте по стратегии, политике и контролю в области управления, Департаменте оперативной поддержки, Департаменте операций в пользу мира и Департаменте по политическим вопросам и вопросам миростроительства в период 2019–2022 годов составляли от 5 до 17 процентов. Более 80 процентов сотрудников этих подразделений работают в условиях гибкого использования рабочих мест в здании Секретариата.

Этаж	Изначальное число рабочих мест <sup>a</sup>	Запланированное число рабочих мест <sup>b</sup>	Число сотрудников <sup>c</sup>	Число закрепленных должностей <sup>d</sup>	Коэффициент распределения <sup>e</sup>
17	90	143	115	205	1,78
18	87	148	119	195	1,64
19	89	138	112	197	1,76
20	79	119	100	175	1,75
21	89	139	113	239	2,12
22	90	155	125	175	1,40
23	91	136	111	187	1,68
24	92	128	105	165	1,57
25	86	153	124	148	1,19
26	91	154	125	140	1,12
30	82	140	115	135	1,17
31	92	146	119	145	1,22
33	85	165	132	257	1,95
34	89	144	117	132	1,13
35	96	153	124	137	1,10
<b>Всего</b>	<b>1 880</b>	<b>3 171</b>	<b>2 566</b>	<b>3 816</b>	<b>1,49</b>

Источник: Административный отдел, Департамент оперативной поддержки.

<sup>a</sup> До проекта организации гибкого использования рабочих мест.

<sup>b</sup> Запланированное число людей, которое может быть закреплено за этажом, с учетом отсутствия, например в связи с отпусками и командировками. Этот показатель рассчитывается как количество незакрепленных рабочих мест на этаже, умноженное на 1,25, плюс количество выделенных кабинетов.

<sup>c</sup> Число сотрудников, которые могут занимать этаж в любой конкретный день.

<sup>d</sup> Число должностей, закрепленных за этажом департаментом или управлением.

<sup>e</sup> Отношение числа сотрудников к числу рабочих мест.

14. С момента завершения проекта организации гибкого использования рабочих мест произошли изменения в планируемом заполнении 15 из 22 этажей в связи с переездом сотрудников из служебных помещений в здании по адресу 1 United Nations Plaza (DC-1) в четвертом квартале 2022 года и первом квартале 2023 года. По данным Департамента оперативной поддержки, внедрение гибкого использования рабочих мест в сочетании с более широким использованием гибкого режима работы позволило разместить сотрудников из здания DC-1 без существенной перепланировки физического пространства, за исключением 8-го этажа, который подвергся перепланировке в 2022 году, с тем чтобы было проще разместить в одном месте один департамент, сотрудники которого находились в разных местах.

#### Показатели заполненности помещений оказались ниже, чем предполагалось

15. Несмотря на увеличение вместимости, физическая заполненность здания Секретариата оказалась ниже, чем предполагалось изначально. По данным учета рабочего времени в системе «Умоджа», доля сотрудников Центральных учреждений, работающих удаленно от одного до пяти дней в неделю, достигла максимума в период отпусков 2020–2021 годов<sup>8</sup> (80 процентов). Такой показатель заполненности здания был обусловлен введением обязательного альтернативного режима работы, действовавшего с марта 2020 года по июль 2021 года в

<sup>8</sup> С 1 апреля по 31 марта.

связи с пандемией. В этот период сотрудникам, за исключением тех, чьи основные функции могут выполняться только на рабочем месте, было предложено работать из дома пять дней в неделю. В июле 2021 года альтернативный режим работы был отменен, но сотрудники в исключительных случаях могли работать удаленно до четырех дней в неделю. С момента перехода в апреле 2022 года к этапу «возвращения к нормальной жизни» для Центральных учреждений доля сотрудников, работающих удаленно, постепенно снижается, как показано на рисунке I.

Рисунок I

**Доля сотрудников Центральных учреждений, работающих из дома или удаленно в рамках гибкого или альтернативного режима работы**



Источник: система «Умоджа».

<sup>а</sup> Гибкий режим работы, до пандемии: до марта 2020 года.

<sup>б</sup> Альтернативный режим работы: с марта 2020 года по июль 2021 года.

<sup>в</sup> Гибкий режим работы, период после пандемии/этап возвращения к нормальной жизни: начиная с июля 2021 года/апреля 2022 года.

16. Фактическая заполненность здания Секретариата проверялась путем выборочного анализа данных о числе штатных и внештатных сотрудников (стажеров, консультантов и т. д.), вошедших в здание через две проходные в первую неделю месяца в феврале, июне и октябре 2022 года<sup>9</sup>. Для расчета коэффициента заполненности данные о числе вошедших в здание сотрудников в течение этих недель сравнивались с данными о числе людей, закрепленных за каждым подразделением в рамках гибкого использования рабочих мест. Согласно расчетам, средний показатель составил 27 процентов и варьировался от 13 процентов до 41 процента в зависимости от подразделения. Эти расчеты соответствуют результатам проведенного УСВН обследования среди сотрудников, согласно которому 84 процента респондентов отметили, что регулярно работают удаленно. В 2023 году наблюдается тенденция к увеличению показателя

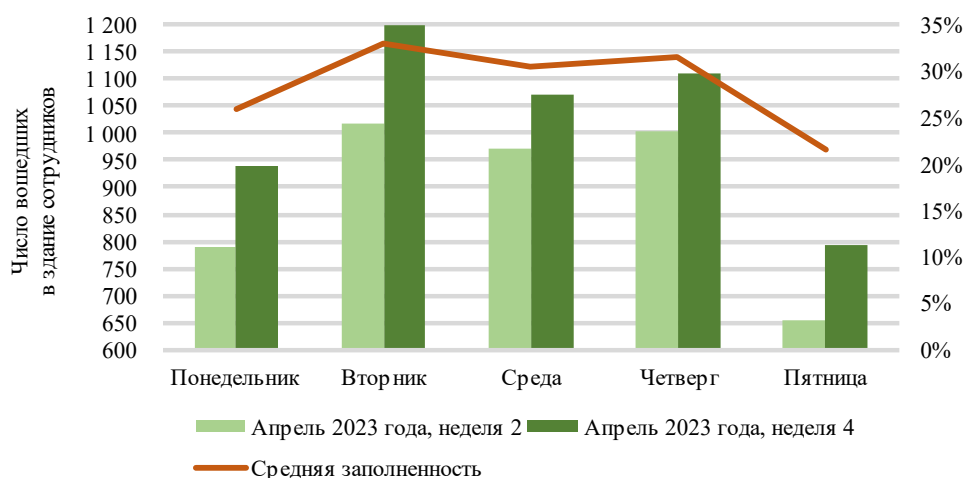
<sup>9</sup> Ввиду значительного объема операций УСВН проанализировало данные о числе вошедших в здание сотрудников за первую полную неделю февраля, июня и октября 2022 года, поскольку данные за последние четыре цикла отпусков свидетельствовали о низких или средних показателях отсутствия сотрудников в эти месяцы.



заполненности помещений. При последующем анализе данных о числе вошедших в здание сотрудников за вторую и четвертую недели апреля 2023 года<sup>10</sup> этот показатель составил 30 процентов и варьировался от 16 до 50 процентов. Согласно данным о числе вошедших в здание сотрудников заполненность помещений также колебалась в течение недели: самый высокий показатель был отмечен по вторникам, а самый низкий — по пятницам, как показано на рисунке II.

Рисунок II

**Число вошедших в здание Секретариата штатных и внештатных сотрудников во вторую и четвертую недели апреля 2023 года**



Источник: данные о вошедших в здание сотрудников, предоставленные Департаментом охраны и безопасности.

#### **Гибкое использование рабочих мест позволило добиться значительного снижения затрат на аренду служебных помещений и покрытие других оперативных расходов при ограниченной экономии на коммунальных услугах**

17. С момента начала реализации проекта организации гибкого использования рабочих мест в 2015 году Организация отказалась от аренды трех коммерческих зданий по следующим адресам: 220 East 42nd Street (здание «Дейли ньюс»), 300 East 42nd Street (здание «Инновейшн») и 3 Court Square, Long Island City (здание Федерального кредитного союза Организации Объединенных Наций), а также от аренды двух этажей в здании по адресу 304 East 45 Street (здание FF). Как показано в таблице 2, совокупная экономия на аренде в размере 76 млн долл. США превысила расходы по проекту в 49,2 млн долл. США и по состоянию на 31 декабря 2022 года обеспечила чистую экономию в размере 26,8 млн долл. США. Кроме того, ожидается, что запланированный отказ от продления аренды здания DC-1 в 2023 году принесет дополнительную экономию в размере 9,6 млн долл. США в год из расчета по арендной ставке, предусмотренной договором аренды, истекшим в марте 2023 года.

<sup>10</sup> В связи с официальными праздниками в первую и третью недели апреля 2023 года УСВН использовало для анализа данные за вторую и четвертую недели.

Таблица 2  
**Экономия на аренде служебных помещений за вычетом расходов по проекту**  
 (В тыс. долл. США)

Аренднованное здание	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Здание «Дейли ньюс»			1 436	2 421	2 421	2 421	2 421	2 421
Здание Федерального кредитного союза Организации Объединенных Наций				2 454	3 723	3 723	3 723	3 723
Здание «Инновейшн»				2 667	9 271	9 271	9 271	9 271
Здание FF						977	2 197	2 197
Общая годовая экономия	0	0	1 436	7 542	15 415	16 392	17 612	17 612
Совокупная экономия	0	0	1 436	8 978	24 393	40 785	58 397	76 009
Годовые расходы по проекту	(5 509)	(6 763)	(10 294)	(11 991)	(12 861)	(524)	(271)	0
Совокупные расходы	(5 509)	(12 272)	(22 566)	(34 557)	(47 418)	(47 942)	(49 213)	(49 213)
<b>Чистые (расходы)/экономия</b>	<b>(5 509)</b>	<b>(12 272)</b>	<b>(21 130)</b>	<b>(25 579)</b>	<b>(23 025)</b>	<b>(7 157)</b>	<b>9 184</b>	<b>26 796</b>

Источник: Административный отдел, Департамент оперативной поддержки.

18. Расходы на электроэнергию или другие виды отопления и охлаждения, а также расходы на водоснабжение являются оперативными расходами арендодателей освободившихся зданий и оплачиваются из арендной платы за помещения. Таким образом, экономия на коммунальных расходах была заложена в экономию на аренде служебных помещений, которая оценивается в среднем в 514 561 долл. США в месяц.

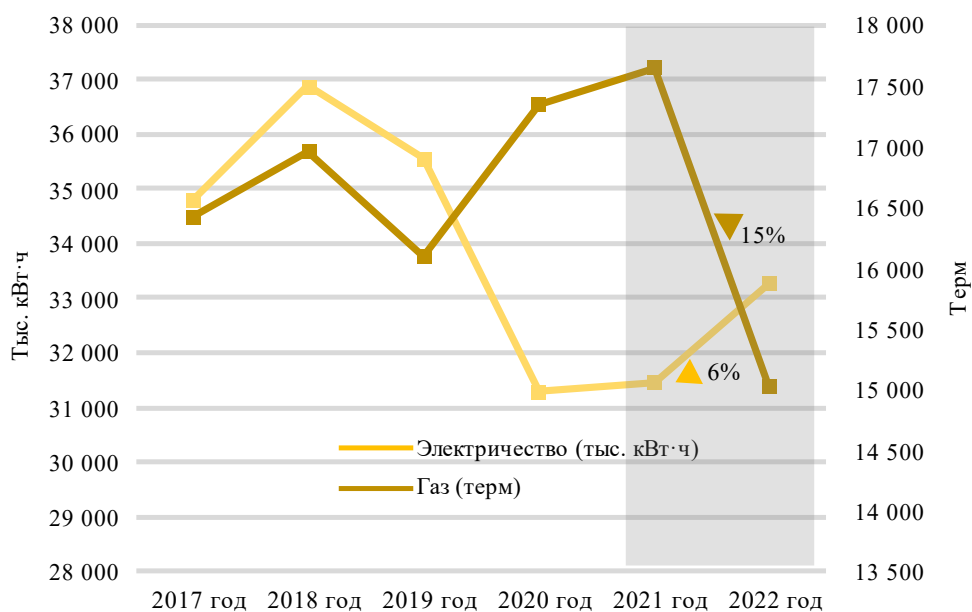
19. Расходы на коммунальные услуги в здании Секретариата (см. таблицу 3) в значительной степени зависят от погодных условий и рыночных тарифов и в меньшей степени от заполненности здания. Расходы на коммунальные услуги в период с 2021 по 2022 год увеличились на 20 процентов, хотя потребление газа и пара снизилось на 15 процентов и 8 процентов соответственно, а потребление воды увеличилось всего на 2 процента, как показано на рисунках III и IV. Потребление электроэнергии увеличилось, однако рост затрат был обусловлен повышением рыночных тарифов на электроэнергию на 11 процентов. Департамент оперативной поддержки отметил, что в настоящее время ведется работа по установке счетчиков, что позволит в будущем более эффективно отслеживать и анализировать потребление воды.

Таблица 3  
**Расходы на коммунальные услуги, 2017–2022 годы**  
 (В тыс. долл. США)

	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Электроэнергия	5 777	5 582	5 063	4 672	5 600	7 136
Пар	2 527	2 401	2 651	2 173	2 469	2 678
Газ	15	20	17	15	19	24
Вода	622	848	1 067	929	995	1 057
<b>Всего</b>	<b>8 941</b>	<b>8 851</b>	<b>8 798</b>	<b>7 789</b>	<b>9 043</b>	<b>10 895</b>

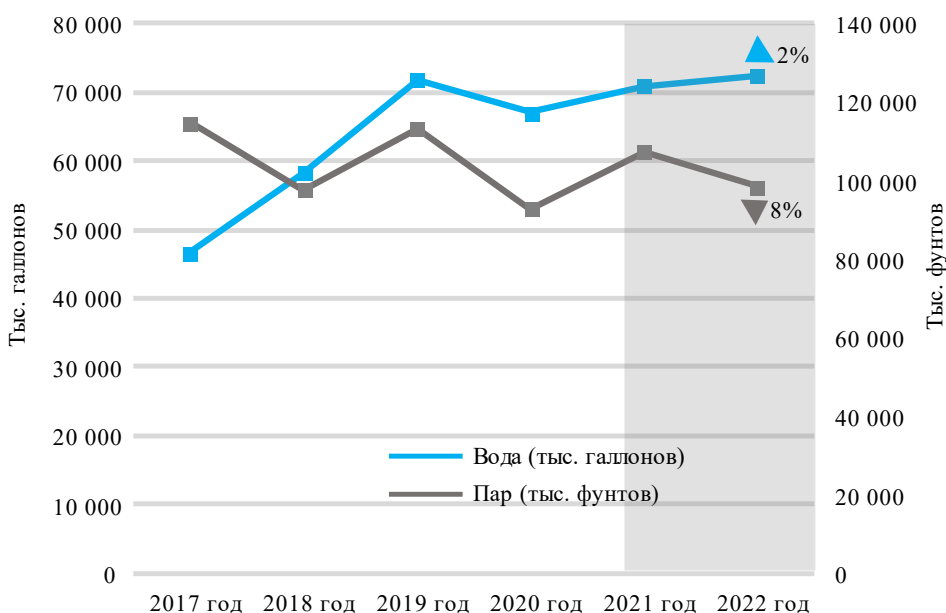
Источник: Административный отдел, Департамент оперативной поддержки.

Рисунок III  
Потребление электроэнергии и газа



Источник: Административный отдел, Департамент оперативной поддержки.

Рисунок IV  
Потребление воды и пара



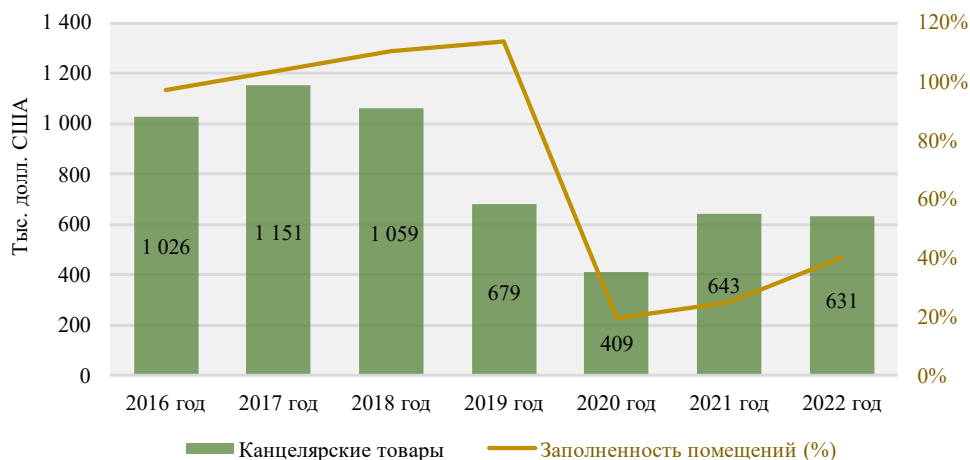
Источник: Административный отдел, Департамент оперативной поддержки.

20. Как показано на рисунке V, наблюдается тенденция к снижению расходов на канцелярские товары, обусловленная цифровой трансформацией и внедрением общеорганизационных приложений, что имело основополагающее значение при внедрении гибкого использования рабочих мест. Кроме того,

использование централизованных принтеров и наличие ограниченного пространства для хранения документов в условиях гибкого использования рабочих мест привели к сокращению использования бумаги и снижению расходов на канцелярские товары. В результате в 2022 году расходы на канцелярские товары остались на сниженном уровне, хотя заполненность помещений по сравнению с 2021 годом увеличилась.

Рисунок V

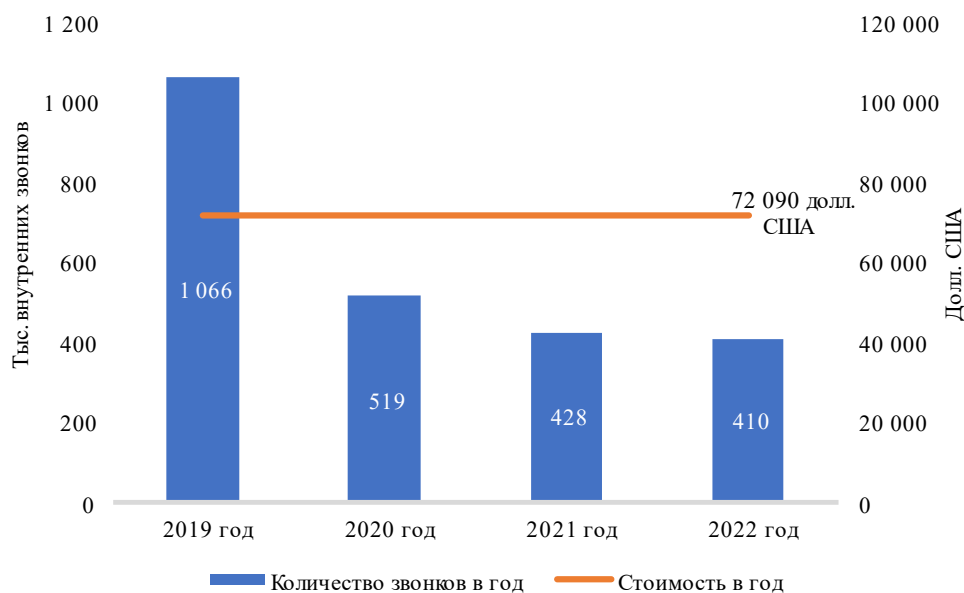
#### Расходы на канцелярские товары в здании Секретариата, 2016–2022 годы



Источник: Административный отдел, Департамент оперативной поддержки

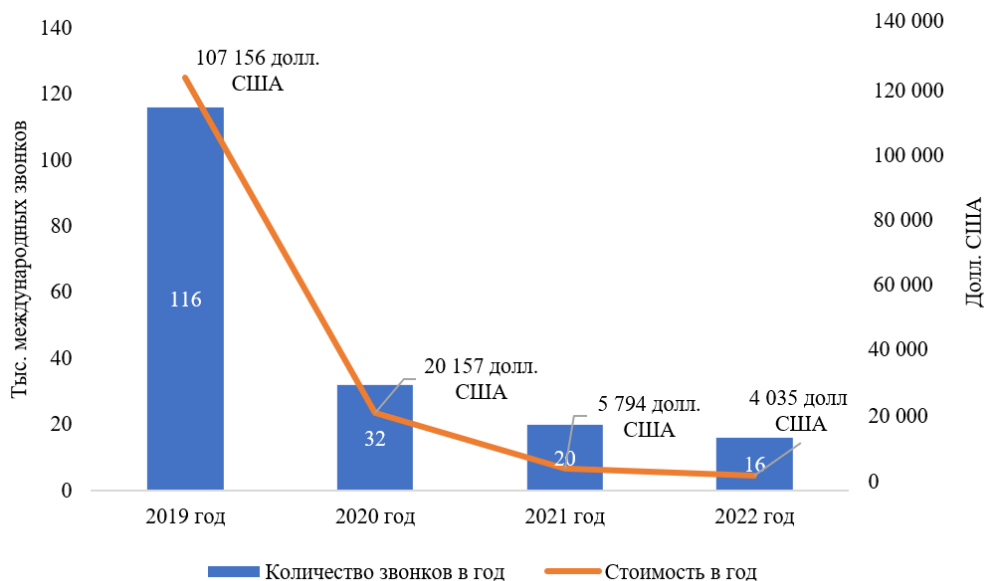
21. В Центральных учреждениях в системе управления телефонной связью зарегистрировано около 7500 линий телефонной связи по интернет-протоколу (VoIP), а каждое рабочее место в помещениях с гибким использованием рабочих мест оборудовано телефонным аппаратом. Однако после закрытия служебных помещений в 2020 году основным средством коммуникации стали приложения для проведения совещаний, такие как Microsoft Teams и WebEx, что привело к значительному сокращению использования телефонных аппаратов. Как показано на рисунке VI, количество внутренних звонков в Центральных учреждениях сократилось на 62 процента — с 1 066 000 в 2019 году до 410 000 в 2022 году, при этом годовые расходы остались на прежнем уровне — 72 090 долл. США. Кроме того, как показано на рисунке VII, количество международных звонков сократилось на 82 процента, а годовые расходы — на 96 процентов, со 107 156 долл. США в 2019 году до 4035 долл. США в 2022 году.

Рисунок VI  
Количество и стоимость внутренних звонков в год, 2019–2022 годы



Источник: Управление информационно-коммуникационных технологий.

Рисунок VII  
Количество и стоимость международных звонков в год, 2019–2022 годы



Источник: Управление информационно-коммуникационных технологий.

22. Несмотря на низкий уровень использования услуг телефонной связи по интернет-протоколу, Организация ежегодно платит за эти услуги около 1,7 млн долл. США. В целях обеспечения эффективности с точки зрения затрат и эффективности оперативной деятельности целесообразно оценить постоянную потребность в услугах телефонной связи и по возможности ограничить количество линий. 22 мая 2023 года Управление информационно-

коммуникационных технологий довело до сведения Руководящего комитета по информационно-коммуникационным технологиям вопросы, касающиеся существующей телефонной связи, и предложило перевести в Центральных учреждениях телефонные аппараты, работающие по интернет-протоколу, на платформу Microsoft 365.

## **В. Гибкое использование рабочих мест не привело к заметному повышению производительности труда и, возможно, негативно сказалось на здоровье и благополучии сотрудников**

**Заметного повышения производительности труда сотрудников, которых непосредственно касается гибкое использование рабочих мест, не наблюдалось**

23. Повышение производительности труда персонала представляло собой одну из выгод, которые Генеральный секретарь ожидал получить до начала реализации проекта организации гибкого использования рабочих мест в 2015 году. УСВН провело оценку изменений в производительности труда персонала с помощью таких показателей, как индекс эффективности организации рабочих мест, целевые показатели деятельности и результаты обследований.

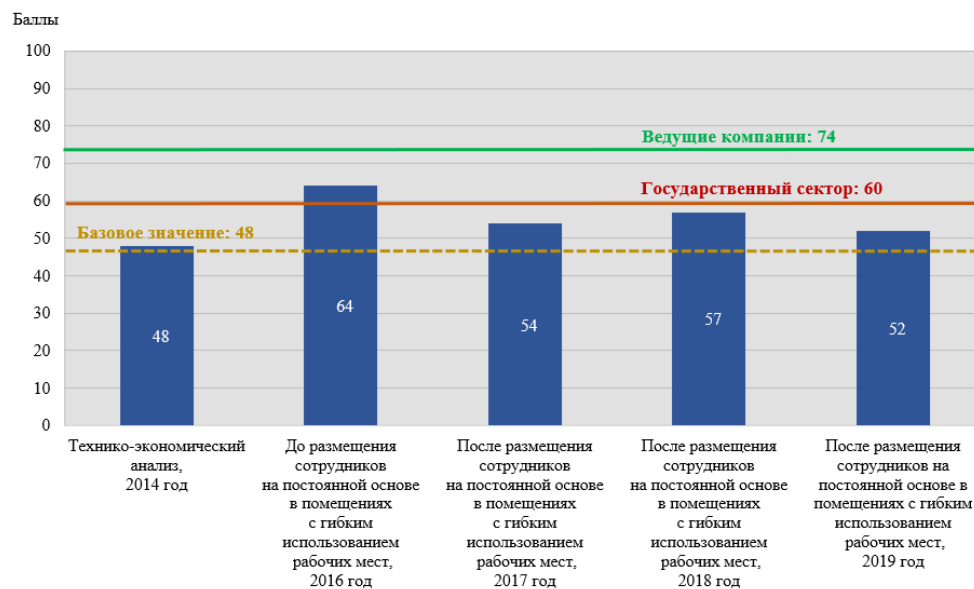
24. В ходе подготовки технико-экономического анализа гибкого использования рабочих мест в 2014 году один из внешних консультантов представил индекс эффективности организации рабочих мест для измерения производительности труда персонала, и этот индекс также обеспечил базу для последующих оценок. В основе индекса лежат два основных показателя: а) эффективность организации рабочих мест в плане содействия четырем режимам работы: работе над конкретными вопросами, совместной работе, обучению и социализации; и б) эффективность организации рабочих мест в плане основных физических характеристик, таких как планировка, акустика, приватность, освещенность, воздух и удобство мебели.

25. Исследование, проведенное внешним консультантом, показало, что на протяжении всего проекта организации гибкого использования рабочих мест индекс эффективности организации рабочих мест в Секретариате был стабильно выше показателя эффективности, рассчитанного в ходе проведенного в 2014 году технико-экономического анализа (базовое значение), что было интерпретировано как свидетельство повышения производительности труда персонала. Однако базовое значение было рассчитано на основе ответов на вопросник, полученных от ограниченного числа участников пилотного исследования<sup>11</sup>, которые работали в одном и том же отделе. Как показано на рисунке VIII, базовое значение составило 48 баллов из 100, что значительно ниже среднего показателя эффективности в государственном секторе (60 баллов) и в ведущих компаниях (74 балла)<sup>12</sup>. Более высокие значения этого показателя по результатам последующих исследований, проведенных в 2017, 2018 и 2019 годах, свидетельствуют об относительном улучшении ситуации, однако они не свидетельствуют о том, что производительность труда сотрудников в условиях гибкого использования рабочих мест соответствует изначальным ожиданиям.

<sup>11</sup> Вопросник был разослан 65 сотрудникам бывшего Управления людских ресурсов. УСВН не смогло установить число ответов на вопросник.

<sup>12</sup> Комплексный показатель эффективности и функциональности физического рабочего пространства, представленный внешним консультантом на основе более чем 30 индивидуальных параметров.

Рисунок VIII  
Индекс эффективности организации рабочих мест, 2014–2019 годы

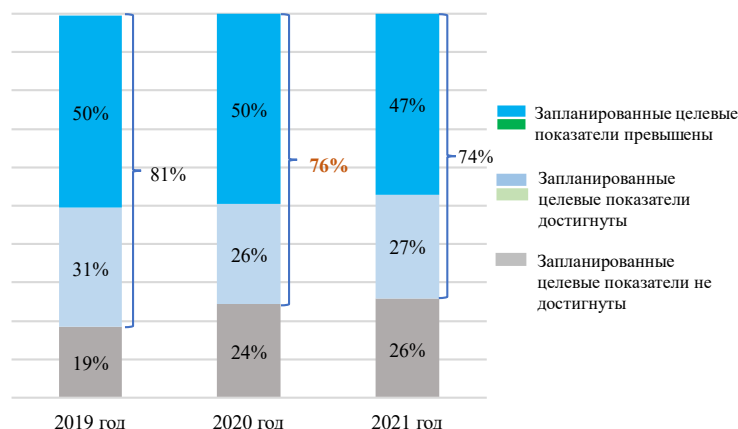


Источник: Научно-исследовательский институт Генслера.

26. УСВН сравнило результативность деятельности подразделений, работающих преимущественно в условиях гибкого использования рабочих мест, с результативностью деятельности других подразделений в 2019, 2020 и 2021 годах<sup>13</sup> согласно предлагаемым бюджетам по программам. В обеих группах в 2020 году снизилась доля подразделений, достигших и перевыполнивших запланированные показатели. Вместе с тем, как показано на рисунках IX и X, у подразделений, работающих в условиях гибкого использования рабочих мест, снижение было меньшим (81 процент в 2019 году и 76 процентов в 2020 году), чем у других подразделений (81 процент в 2019 году и 64 процента в 2020 году). Это может быть связано с тем, что подразделения, работающие в условиях гибкого использования рабочих мест, еще до пандемии были лучше оснащены цифровыми инструментами и более привычны к мобильному режиму работы. Возможно, их готовность к полностью удаленной работе предотвратила более резкое снижение результативности деятельности. Однако неясно, оказывали ли другие факторы, такие как характер работы, существенное влияние на результативность деятельности.

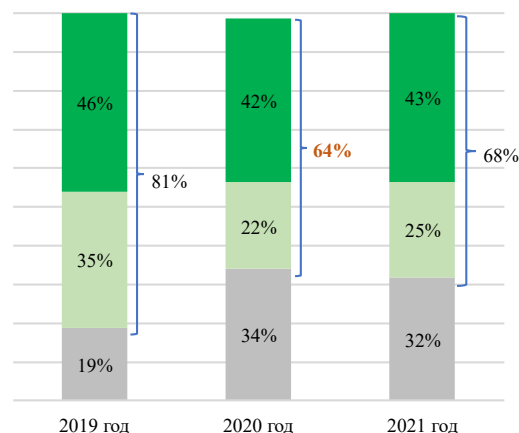
<sup>13</sup> Данные до 2019 года несопоставимы в связи со структурными изменениями, реализованными в рамках реформы системы управления Генерального секретаря с 1 января 2019 года.

Рисунок IX  
**Результативность деятельности подразделений, работающих преимущественно в условиях гибкого использования рабочих мест, 2019–2021 годы**



Источник: предлагаемые бюджеты по программам.

Рисунок X  
**Результативность деятельности других подразделений, 2019–2021 годы**



Источник: предлагаемые бюджеты по программам.

27. Распространенные в предлагаемых бюджетах показатели, такие как количество проведенных информационно-просветительских кампаний, семинаров, практикумов и мероприятий, могут оказаться неэффективными для оценки изменения производительности труда. Например, ухудшение результативности деятельности в 2020 году, как показано на рисунках IX и X, может быть обусловлено не столько снижением производительности труда персонала, сколько внешними факторами, такими как закрытие служебных помещений, ограничения на поездки и изменения в запланированных мероприятиях в связи с пандемией.

28. Для определения изменений в производительности труда потребуются оценка полных и последовательных данных о результативности деятельности с большей детализацией. С учетом проблем, связанных с управлением программами, Генеральный секретарь в 2020 году в качестве дополнения к системе «Умоджа» представил решение для стратегического планирования, бюджетирования и управления служебной деятельностью. Важнейшими компонентами стратегического планирования, бюджетирования и управления служебной деятельностью являются приложение для стратегического управления и решение для комплексного планирования, управления и отчетности. Приложение для стратегического управления дает возможность управлять результатами программ, позволяя отслеживать как качественные, так и количественные показатели для оценки работы. Решение для комплексного планирования, управления и отчетности позволяет в деталях отслеживать ход осуществления проектов и их результаты. В обоих решениях для каждого показателя и результата назначаются ответственные подразделения и должностные лица, что позволяет уточнить ответственность.

29. Приложение для стратегического управления и решение для комплексного планирования, управления и отчетности могут стать важными инструментами для анализа изменений в производительности труда подразделений и их сотрудников в будущем, но для этого необходимо обеспечить более полные данные. УСВН проанализировало 170 показателей эффективности, 852 целевых



показателя и 171 утвержденный проект 6 подразделений<sup>14</sup>, работающих в условиях гибкого использования рабочих мест, используя данные из решения для комплексного планирования, управления и отчетности. Результаты анализа показали, что отслеживание не всегда осуществлялось своевременно или в полном объеме. Например, из 171 отслеживаемого утвержденного проекта для 73 проектов (43 процента) все еще требовались базовые или целевые показатели результативности по истечении более чем одного года с момента начала осуществления этих проектов. В Департаменте по стратегии, политике и контролю в области управления пояснили, что периодичность обновления данных остается на усмотрение каждого подразделения. Департамент работает над повышением качества данных путем предоставления подразделениям учебной подготовки и поддержки.

30. В ходе обследования персонала 47 процентов сотрудников ответили, что гибкое использование рабочих мест отрицательно сказывается на их производительности, в то время как 17 процентов отметили положительное влияние. Участники фокус-групп отметили, что сотрудникам требуется дополнительное время, чтобы устроиться на рабочем месте, и указали на трудности с концентрацией, особенно когда у них нет выбора, кроме как обсуждать конфиденциальные вопросы или работать над конфиденциальными вопросами в условиях открытого пространства, о чем более подробно рассказывается далее в настоящем докладе. В ходе того же обследования 81 процент сотрудников, не являющихся первыми аттестующими должностными лицами, ответили, что удаленная работа положительно влияет на их производительность, а 2 процента — что отрицательно. Что касается руководителей, которые являются первыми аттестующими должностными лицами, то 59 процентов из них отметили положительное влияние удаленной работы на производительность труда сотрудников, а 8 процентов — отрицательное.

**Расширение практики удаленной работы и вызванное этим снижение заполненности помещений позволили улучшить впечатления сотрудников относительно гибкого использования рабочих мест**

31. В связи с расширением практики удаленной работы рабочая среда после пандемии заметно отличается от той, которая была до пандемии. В ходе обследования УСВН оценило впечатления сотрудников относительно гибкого использования рабочих мест до и после пандемии<sup>15</sup> с точки зрения показателя удовлетворенности<sup>16</sup>, который мог принимать значения от минус 2,00 (максимальное отрицательное значение) до 2,00 (максимальное положительное значение), как показано на рисунке XI. После пандемии впечатления сотрудников улучшились.

<sup>14</sup> Департамент глобальных коммуникаций, Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления, Департамент оперативной поддержки, Департамент операций в пользу мира, Департамент по политическим вопросам и вопросам миростроительства, Департамент по экономическим и социальным вопросам.

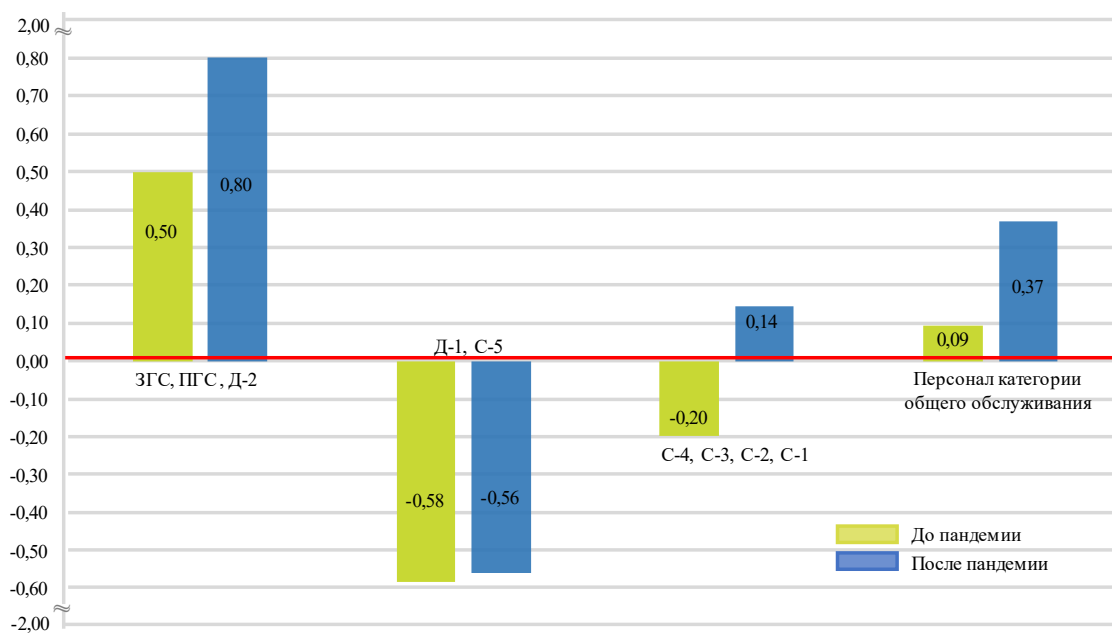
<sup>15</sup> Выражение «до пандемии» означает период до марта 2020 года, а выражение «после пандемии» — период после апреля 2022 года.

<sup>16</sup> Речь идет о показателе эффективности, позволяющем оценить степень удовлетворенности людей продукцией или услугами. При расчете этого показателя учитываются веса ответов. Ответам сотрудников на вопрос об их общих впечатлениях относительно гибкого использования рабочих мест присваивались числовые значения: 2,00 («весьма положительно»), 1,00 («в какой-то мере положительно»), 0,00 («ни положительно, ни отрицательно»), -1,00 («в какой-то мере отрицательно») и -2,00 («весьма отрицательно»). Показатель степени удовлетворенности представляет собой среднее значение, рассчитанное на основе всех отдельных значений.

32. Несмотря на общее повышение степени удовлетворенности персонала после пандемии, наблюдались отчетливые закономерности в плане зависимости степени удовлетворенности от класса должности сотрудника. Среди сотрудников уровня Д-2 и выше показатели удовлетворенности были положительными до и после пандемии. Сотрудникам в этой группе разрешается иметь личные кабинеты в условиях гибкого использования рабочих мест. Среди сотрудников категории общего обслуживания показатели удовлетворенности также были положительными до и после пандемии. И наоборот, среди сотрудников уровней С-5 и Д-1, которые в наибольшей степени пострадали от утраты личных кабинетов в условиях гибкого использования рабочих мест, наблюдались отрицательные показатели удовлетворенности до и после пандемии. В рамках обследования сотрудники указанных уровней представили ряд комментариев относительно необходимости отдельного кабинета. Кроме того, в ходе осмотра здания УСВН отметило несколько случаев, когда пространство, предназначенное для использования всеми сотрудниками, например закрытая кабина, использовалось в качестве личного кабинета. Следует также указать, что средний возраст сотрудников уровней С-5 и Д-1 составляет 53 года. Как отмечается далее в настоящем докладе, эта возрастная группа имела в целом негативные впечатления относительно гибкого использования рабочих мест.

Рисунок XI

**Показатели удовлетворенности гибким использованием рабочих мест в разбивке по категориям должностей**



Источник: проведенное УСВН обследование персонала.

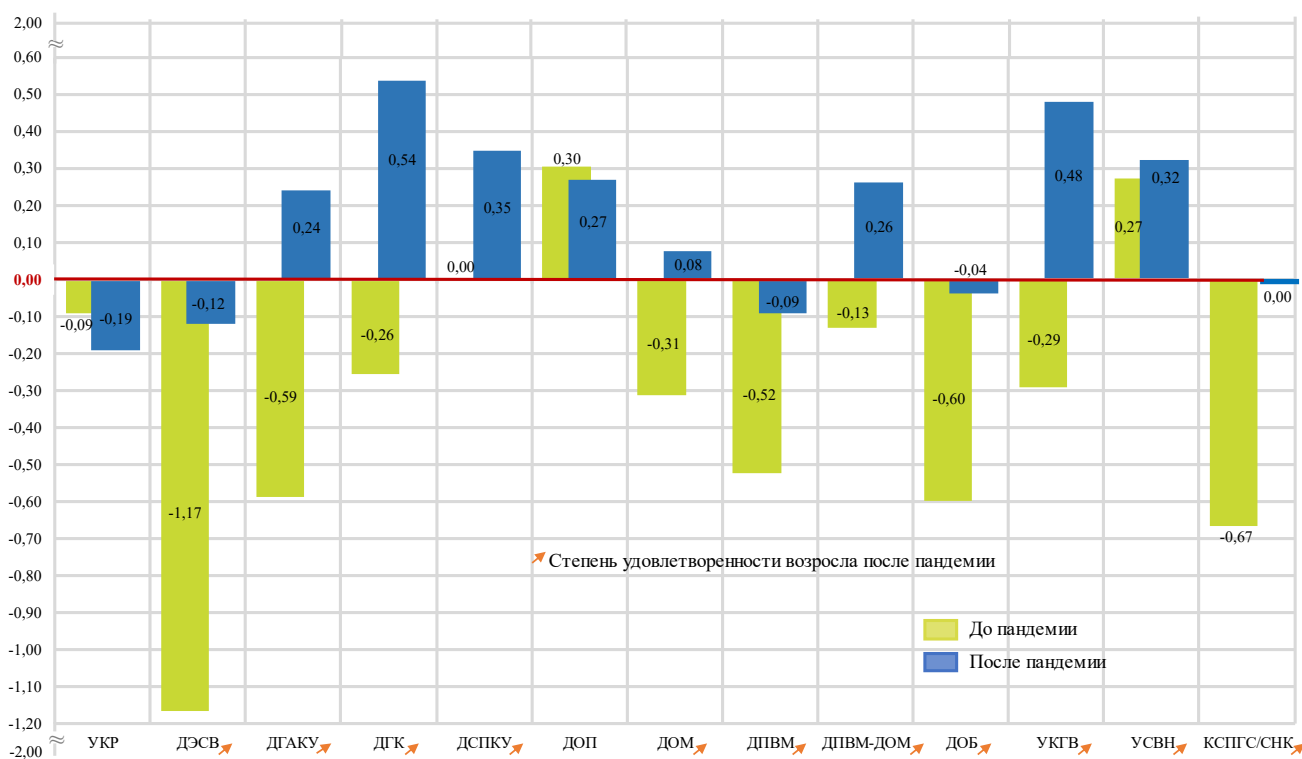
Сокращения: ЗГС — заместитель Генерального секретаря; ПГС — помощник Генерального секретаря.

33. УСВН далее проанализировало впечатления сотрудников относительно гибкого использования рабочих мест в разбивке по подразделениям. В 11 из 13 подразделений (85 процентов), в которых по состоянию на 31 декабря 2022 года применялась практика гибкого использования рабочих мест, впечатления сотрудников улучшились после пандемии. Как показано на рисунке XII, в

6 из 11 подразделений<sup>17</sup> после пандемии отрицательные или нейтральные впечатления сменились положительными.

Рисунок XII

**Показатели удовлетворенности гибким использованием рабочих мест в разбивке по подразделениям**



Источник: проведенное УСВН обследование персонала.

Примечание: Управление информационно-коммуникационных технологий и Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека были исключены из-за ограниченного числа ответов.

Сокращения: УКР — Управление по координации деятельности в целях развития; ДЭСВ — Департамент по экономическим и социальным вопросам; ДГАКУ — Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению; ДГК — Департамент глобальных коммуникаций; ДСПКУ — Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления; ДОП — Департамент оперативной поддержки; ДОМ — Департамент операций в пользу мира; ДПВМ — Департамент по политическим вопросам и вопросам миростроительства; ДПВМ-ДОМ — Департамент по политическим вопросам и вопросам миростроительства — Департамент операций в пользу мира; ДОБ — Департамент по вопросам охраны и безопасности; УКГВ — Управление по координации гуманитарных вопросов; УСВН — Управление служб внутреннего надзора; КСПГС/СНК — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о сексуальном насилии в условиях конфликта.

34. Согласно одному из исследований Международной организации труда<sup>18</sup>, предоставление работникам большей гибкости в плане способа, места и времени выполнения работы может сказаться положительным образом как на них

<sup>17</sup> Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению, Департамент глобальных коммуникаций, Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления, Департамент операций в пользу мира, Департамент по политическим вопросам и вопросам миростроительства — Департамент операций в пользу мира, Управление по координации гуманитарных вопросов.

<sup>18</sup> International Labour Organization, *Working Time and Work-Life Balance Around the World* (Geneva, 2022).

самих, так и на предприятиях, например благодаря повышению производительности труда. В этом исследовании также указывается, что ограничение гибкости влечет за собой значительные издержки. Было отмечено, что для поддержания производительности труда и благополучия сотрудников крайне важно найти оптимальный баланс между работой на рабочем месте и вне рабочего места.

**Работа в условиях гибкого использования рабочих мест не привела к расширению взаимодействия в очном формате, как прогнозировалось, однако сотрудники продолжали взаимодействовать в виртуальном формате**

35. Предполагалось, что одна из качественных выгод, которые принесет гибкое использование рабочих мест, будет заключаться в поощрении сотрудничества между сотрудниками. Однако заметного повышения уровня сотрудничества между сотрудниками в условиях гибкого использования рабочих мест не произошло. По данным исследования, проведенного внешним консультантом (2016 год), до размещения сотрудников на постоянной основе в помещениях с гибким использованием рабочих мест 18 процентов рабочего времени обычно тратилось на сотрудничество в очном формате. Согласно результатам проведенного УСВН обследования, после внедрения гибкого использования рабочих мест этот показатель составил 10 процентов.

36. В последние годы сотрудничество в виртуальном формате вытеснило сотрудничество в очном формате: уровень сотрудничества в виртуальном формате увеличился с 6 процентов рабочего времени в 2015 году согласно исследованию, проведенному внешним консультантом до размещения сотрудников на постоянной основе в помещениях с гибким использованием рабочих мест, до 28 процентов в настоящее время согласно обследованию, проведенному УСВН. Данное обследование также показало, что 94 процента респондентов, занимающих руководящие должности, периодически просят своих сотрудников приходить на рабочее место в определенный день для проведения очных встреч и/или выполнения совместной работы.

37. Кроме того, 47 процентов респондентов отметили, что удаленная работа оказывает положительное влияние на сотрудничество, 40 процентов заявили, что она не оказывает никакого влияния, а 13 процентов указали на отрицательное влияние. К тому же 91 процент респондентов заявили, что могут эффективно взаимодействовать со своими руководителями или коллегами в условиях удаленной работы. В фокус-группах также отмечалось, что сотрудники меньше отвлекаются дома и что они могут эффективно общаться со своими коллегами и руководителями в режиме онлайн, особенно когда дело касается деликатных вопросов. Несмотря на предполагаемую эффективность виртуального общения, УСВН не смогло оценить ее в полной мере на основе более объективных источников из-за отсутствия доступа к соответствующим данным на платформах для проведения совещаний ввиду опасений по поводу конфиденциальности.

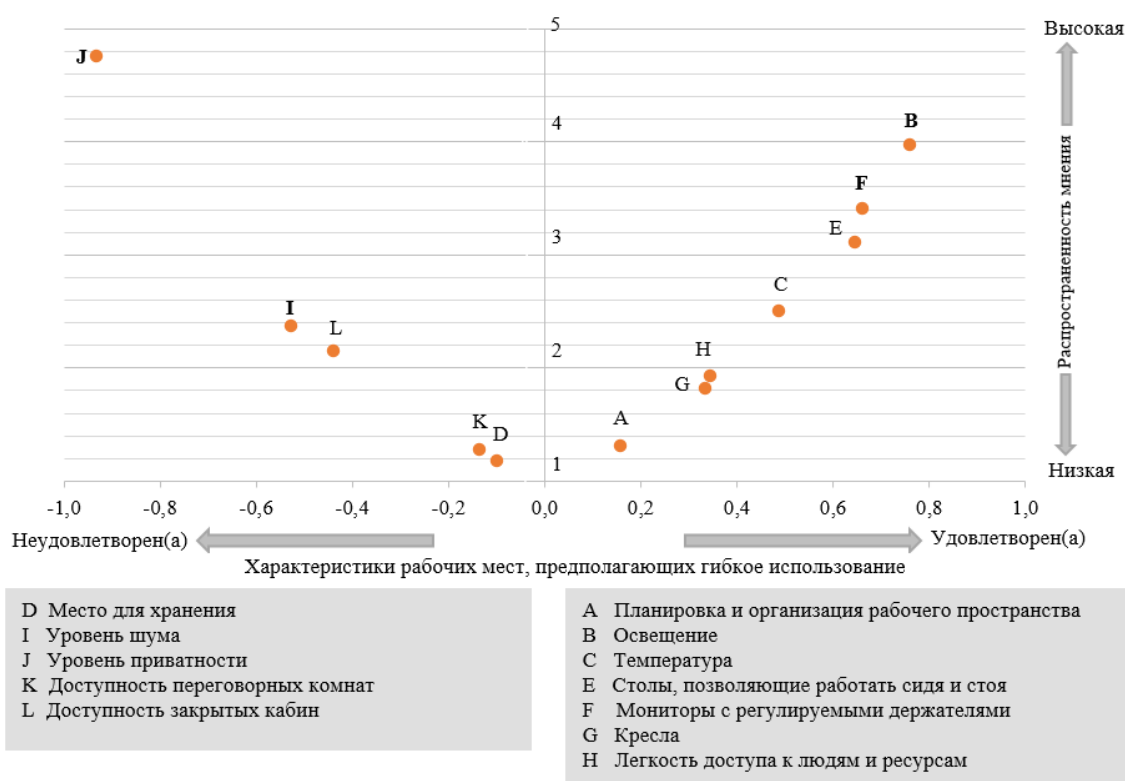
**Проблемы, связанные с шумом и отсутствием приватности, негативно сказывались на производительности труда и благополучии сотрудников**

38. Для выявления факторов, влияющих на производительность труда и благополучие сотрудников, УСВН оценило субъективно ощущаемую эффективность гибких рабочих мест в плане физических характеристик. УСВН использовало шкалу оценки, на которой степень удовлетворенности оценивается в диапазоне от минус 1,0 (весьма неудовлетворен) до 1,0 (весьма удовлетворен), а распространенность мнения — в диапазоне от 1 (наименее распространено) до 5 (наиболее распространено). Как показано на рисунке XIII, сотрудники в целом удовлетворены физическими характеристиками гибких рабочих мест, такими

как освещение, мониторы и регулируемые по высоте столы, позволяющие работать сидя или стоя. Уровень шума и отсутствие приватности, наоборот, были основными негативными факторами, которые вызывали стресс и разочарование и могли еще больше помешать продуктивной работе сотрудников.

Рисунок XIII

**Степень удовлетворенности сотрудников характеристиками рабочих мест, предполагающих гибкое использование**



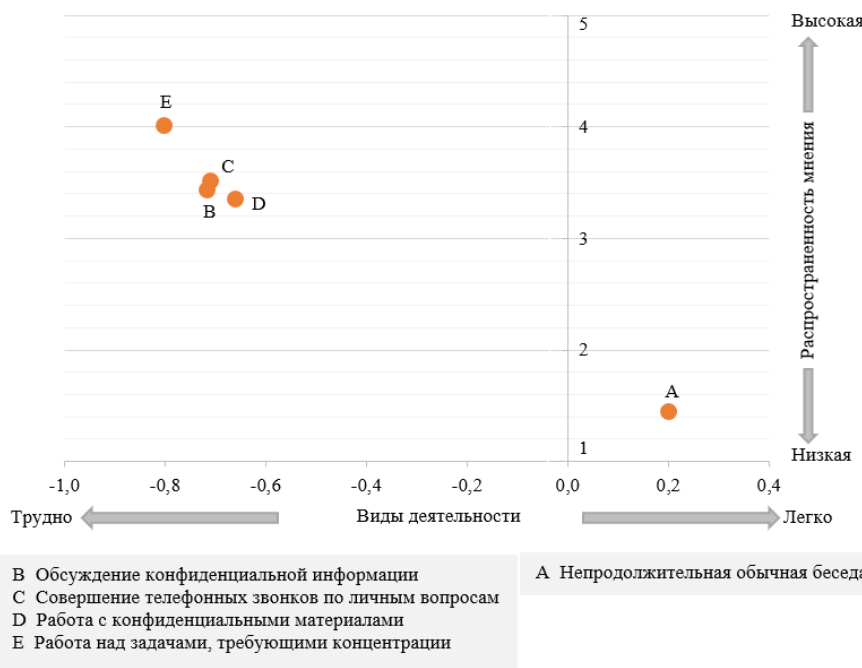
39. Недоступность переговорных комнат и закрытых кабин может еще больше усугубить эти проблемы. В отсутствие изолированного пространства совещание должно проводиться на рабочем месте в открытой зоне или в других помещениях, которые могут не подходить для обсуждения конфиденциальной информации или в которых это может отвлекать окружающих. Проблемы, связанные с шумом и отсутствием приватности, были отмечены еще в ходе пилотной реализации проекта организации гибкого использования рабочих мест, однако их нынешние масштабы не предполагались, поскольку до пандемии виртуальные встречи были менее распространены. Кроме того, в рамках внедрения гибкого использования рабочих мест на 15-м и 27-м этажах были обустроены конференц-залы для проведения совещаний департаментов и управлений, расположенных в здании Секретариата. Однако их доступность для департаментов и управлений ограничена в связи с необходимостью их использования для проведения заседаний на высоком уровне и другими факторами.

40. Как показано на рисунке XIV, особенно трудно сотрудникам заниматься деятельностью, требующей концентрации внимания или связанной с конфиденциальной информацией и конфиденциальными материалами. Эти результаты соответствуют данным фокус-групп, проведенных УСВН, и внешнего исследования, показавшим, что способность концентрироваться сильнее всего страдает при открытой планировке служебных помещений с не закрепленными за

сотрудниками рабочими местами<sup>19</sup>. Несмотря на наличие отдельных зон различного назначения (тихая зона, зона совместной работы и т.д.), 70 процентов респондентов предпочли оставаться в одной и той же зоне в течение обычного рабочего дня независимо от выполняемых задач.

Рисунок XIV

**Степень удобства выполнения определенной деятельности в условиях гибкого использования рабочих мест**



Источник: проведенное УСВН обследование персонала.

41. Способность сотрудников концентрироваться является основополагающим фактором их продуктивности, поскольку, по данным исследования, проведенного до размещения сотрудников на постоянной основе в помещениях с гибким использованием рабочих мест, и проведенного УСВН обследования персонала, более 60 процентов рабочего времени отводится на работу, требующую концентрации. В ходе фокус-групп и обследования было высказано множество замечаний о том, что сотрудники отвлекаются из-за того, что их коллеги ведут громкие и долгие разговоры в открытом пространстве. Некоторые сотрудники сталкивались с ситуациями, когда коллега занимал переговорную комнату или закрытую кабину на несколько часов, возможно, для того, чтобы использовать ее в качестве личного кабинета. Другие отметили, что для использования переговорных комнат не требуется предварительное резервирование. Некоторые сотрудники предпочитали работать из дома, когда им необходимо было сосредоточиться или участвовать во многочисленных совещаниях в удаленном формате, что противоречит первоначальному замыслу внедрения гибкого использования рабочих мест. Так, 62 процента респондентов считают, что более продуктивно работают из дома, в то время как 12 процентов — что более продуктивно работают на рабочем месте.

<sup>19</sup> Gensler Research Institute, "Workplace effectiveness has declined. People in unassigned seating are struggling the most.", U.S. Workplace Survey 2020, 2020.

42. Ответы, полученные в ходе фокус-групп и обследования, также свидетельствуют о том, что некоторые сотрудники предпочитают работать на рабочем месте, если помещение соответствует их потребностям (например позволяет сконцентрироваться, обеспечивает приватность и предусматривает место для встреч), поскольку их домашнее рабочее место не является оптимальным. Эта группа, возможно, испытывает наибольшие трудности, поскольку ни одно из мест не удовлетворяет их потребности в достаточной степени.

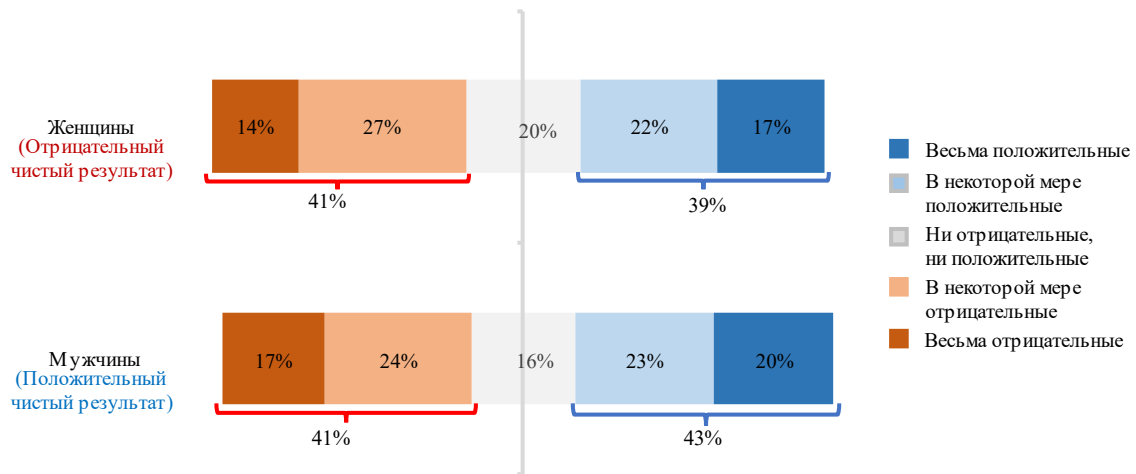
43. Проблемы шума, отсутствия приватности и нехватки изолированного рабочего пространства должны быть вновь рассмотрены для определения оптимальной заполненности помещений в условиях новой рабочей среды. Эти проблемы могут быть в определенной степени решены путем введения базовых правил или ожидаемых норм поведения в условиях гибкого использования рабочих мест. В 2020 году Департамент оперативной поддержки создал обучающие видеоролики, посвященные ожидаемым нормам поведения в условиях гибкого использования рабочих мест; однако охват сотрудников был ограничен. Кроме того, инструкции были составлены с учетом режима работы, действовавшего до пандемии. Обновленные инструкции помогут сформировать культуру более сознательного и уважительного поведения на рабочем месте и поддержать производительность труда сотрудников. Не менее важно, чтобы руководители и сотрудники принимали активное участие в обеспечении соблюдения ожидаемых норм поведения в условиях гибкого использования рабочих мест и исправляли ситуации, когда эти нормы не соблюдаются сотрудниками.

44. Если этикет на рабочем месте не позволяет удовлетворительным образом решить указанные проблемы, может потребоваться корректировка физического пространства, например изменение зонирования пространства или установка дополнительных закрытых кабин.

**Впечатления сотрудников от работы в условиях гибкого использования рабочих мест различались в зависимости от пола, возраста, должности и типа потребностей сотрудников**

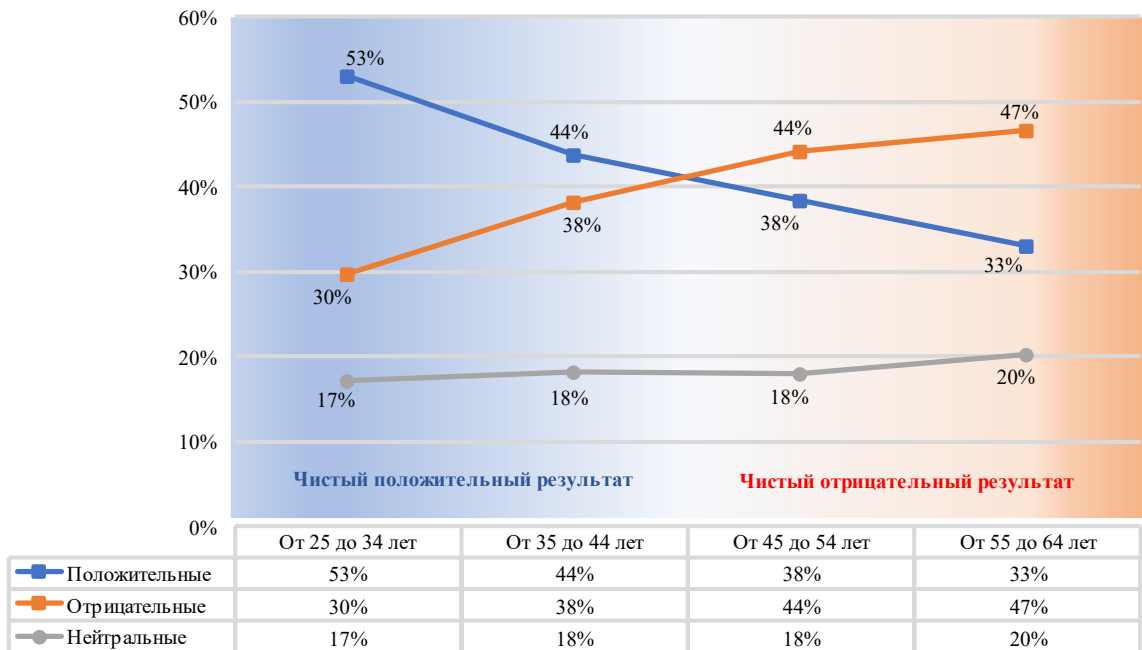
45. Как показано на рисунке XV, среди сотрудников-мужчин, как правило, больше человек имеют положительные впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест (43 процента) по сравнению с сотрудниками-женщинами (39 процентов), в то время как доля сотрудников с негативными впечатлениями среди тех и других одинаковая (41 процент). Около 38,2 процента женщин и 36,8 процента мужчин отметили негативные последствия для своего психического благополучия.

Рисунок XV  
Впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест  
в зависимости от пола



46. Возраст был одним из основных факторов, влияющих на впечатления сотрудников от работы в условиях гибкого использования рабочих мест, причем между возрастом и характером впечатлений наблюдалась обратная зависимость. Как показано на рисунке XVI, наибольшая доля людей с положительными впечатлениями от работы в условиях гибкого использования рабочих мест наблюдалась среди сотрудников в возрасте от 25 до 34 лет (53 процента), причем с увеличением возраста этот показатель снижался.

Рисунок XVI  
Впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест  
в разбивке по возрастным группам

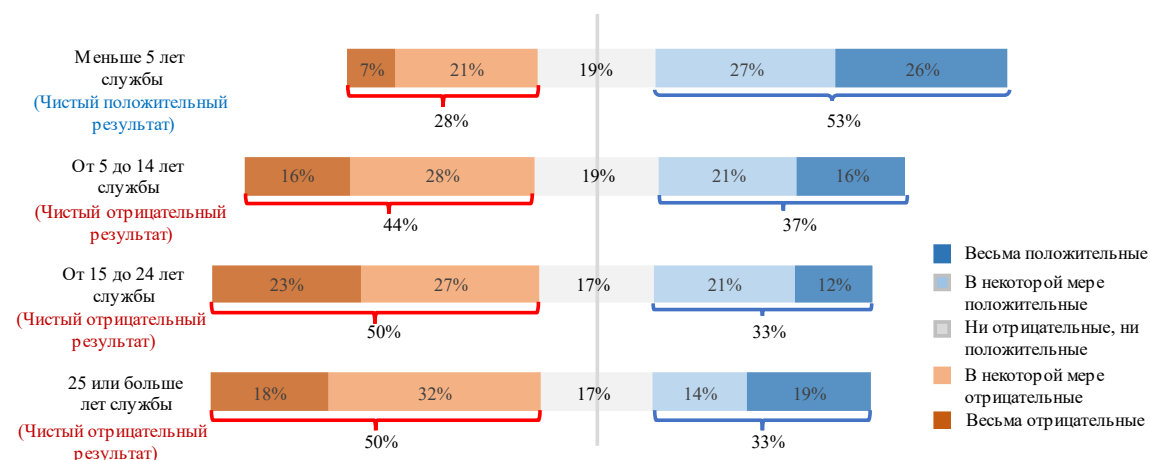




47. При этом сотрудники с меньшим сроком пребывания на службе, как правило, имели более положительные впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест, чем сотрудники с более длительным сроком пребывания на службе. Например, 26 процентов сотрудников со сроком пребывания на службе менее пяти лет ответили, что их впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест были весьма положительными, а 27 процентов ответили, что их впечатления были в некоторой степени положительными. Как показано на рисунке XVII, они оказались единственной группой, в которой чистое значение этого показателя было положительным.

Рисунок XVII

**Впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест в зависимости от продолжительности службы**

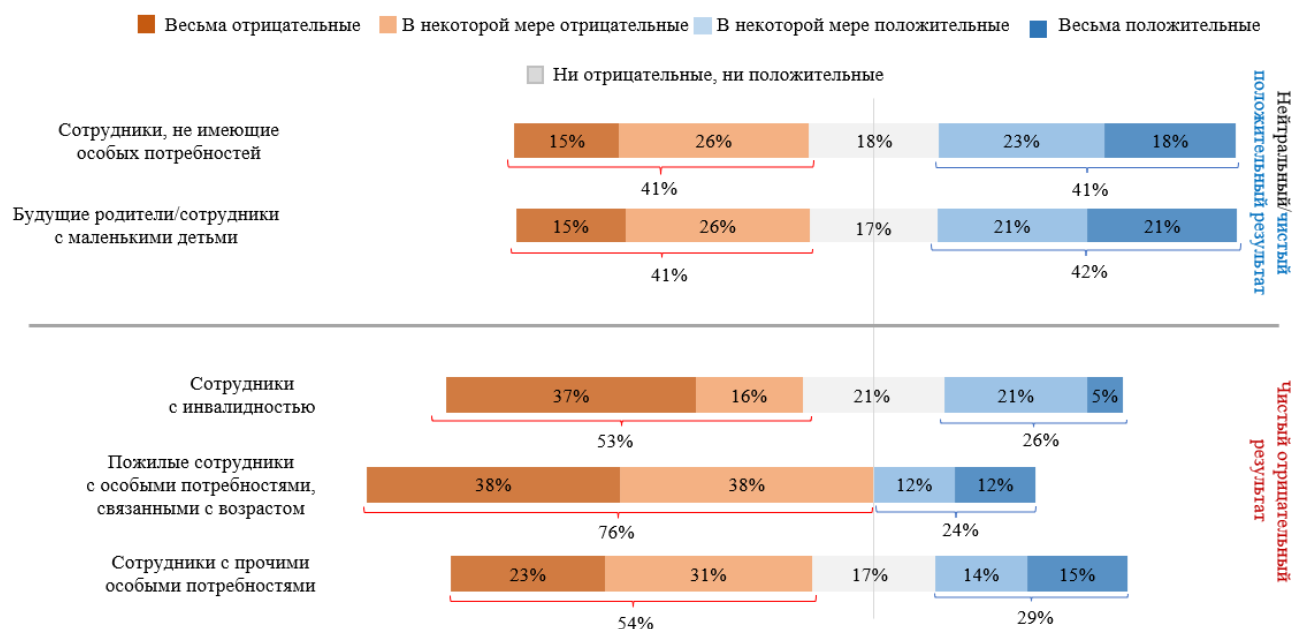


48. Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/262](#) просила Генерального секретаря обеспечить, чтобы при внедрении гибкого использования рабочих мест учитывались нужды сотрудников с особыми потребностями, в том числе лиц с ограниченными возможностями здоровья, пожилых людей, будущих родителей и родителей с новорожденными или малолетними детьми. При внедрении гибкого использования рабочих мест в Центральных учреждениях использовались принципы универсального дизайна, что позволило сделать офисную среду доступной для всех сотрудников, независимо от их возраста, наличия у них инвалидности или других факторов. В дополнение к базовому проекту для сотрудников с особыми потребностями были обеспечены специальные приспособления, насколько это возможно. Так, рабочие места были адаптированы с учетом потребностей сотрудников, использующих инвалидное кресло. Кроме того, сотрудникам, нуждающимся в регулировке освещения, были выделены специальные рабочие места.

49. Впечатления сотрудников от работы в условиях гибкого использования рабочих мест различались в зависимости от типа особых потребностей. Как показано на рисунке XVIII, будущие родители и сотрудники с новорожденными или маленькими детьми ответили так же, как и те, кто не имеет особых потребностей. Однако на долю сотрудников с особыми потребностями, связанными с инвалидностью или возрастом, и другими особыми потребностями пришлось от 43 до 76 процентов респондентов с негативными впечатлениями от работы в условиях гибкого использования рабочих мест.

Рисунок XVIII

### Впечатления от работы в условиях гибкого использования рабочих мест в зависимости от типа особых потребностей



50. Возможно, существуют неудовлетворенные потребности, поскольку 35 процентов респондентов с особыми потребностями ответили, что практика гибкого использования рабочих мест не отвечает их нуждам. Например, ряд сотрудников с физической инвалидностью отметили неудобство мебели для сидения. Кроме того, сотрудники с нарушением психического здоровья отметили, что им трудно сосредоточиться на работе в условиях открытого и шумного пространства и сложно просить о специальных мерах ввиду того, что их заболевание по своей природе является незаметным. Поддержка сотрудников с особыми потребностями, по-видимому, в значительной степени зависит от руководителя или начальника подразделения. Предоставление подходящих помещений и инфраструктуры, а также обеспечение необходимых приспособлений, где это возможно, может существенно повлиять на производительность труда и благополучие сотрудников. Поскольку специальное приспособление может быть предоставлено только в том случае, если Организации известно о потребностях, следует поощрять сотрудников, особенно сотрудников с особыми потребностями, сообщать о своих неудовлетворенных потребностях назначенным координаторам или в административные канцелярии.

**Данные из различных источников в совокупности свидетельствуют о том, что гибкое использование рабочих мест может негативно влиять на здоровье и благополучие сотрудников**

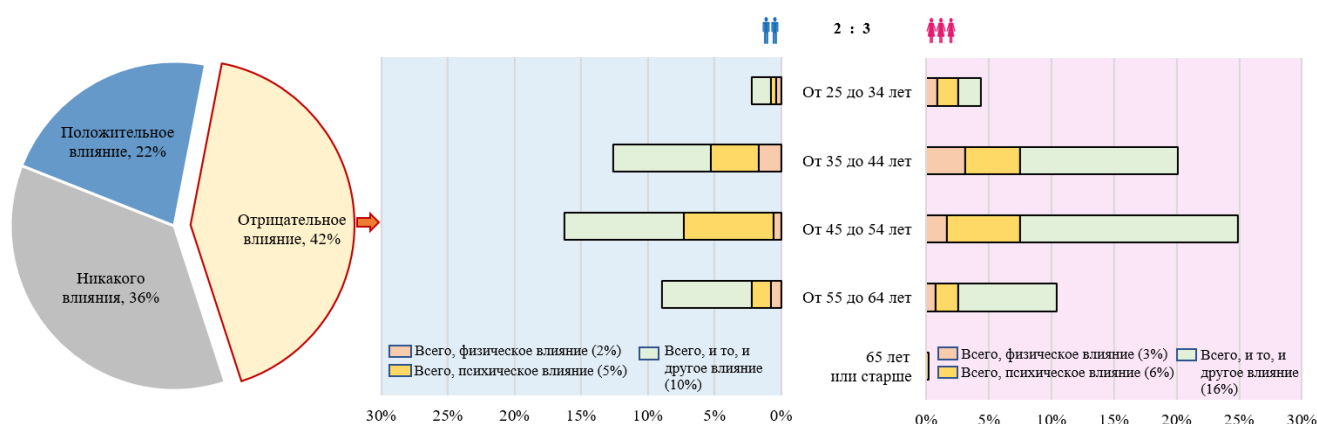
51. Поскольку здоровье сотрудников зависит от множества факторов, одно лишь рабочее место не может обеспечить благополучие персонала. Однако некоторые признаки в совокупности указывали на то, что работа в условиях гибкого использования рабочих мест может оказывать негативное влияние на благополучие сотрудников, особенно на психическое или психологическое благополучие. Как показали результаты анализа ответов, полученных в ходе обследования, и фокус-группы, воздействие варьировалось от случайного ощущения

незначительного раздражения или беспокойства до постоянного чувства уныния, тревоги и отстраненности.

52. Сорок два процента респондентов сообщили, что работа в условиях гибкого использования рабочих мест отрицательно сказывается на их здоровье и благополучии. Среди этих респондентов сотрудники-женщины чаще отмечали негативное влияние на свое здоровье, чем сотрудники-мужчины, причем их соотношение составило три (женщины) к двум (мужчины). Как показано на рисунке XIX, в обеих гендерных группах негативное влияние чаще всего отмечали респонденты в возрасте от 45 до 54 лет.

Рисунок XIX

**Влияние работы в условиях гибкого использования рабочих мест на здоровье сотрудников**



53. УСВН провело сравнительный анализ данных об отпусках по болезни с оправдательным документом, взятых 348 сотрудниками<sup>20</sup>, перешедшими к работе в условиях гибкого использования рабочих мест в 2018 и 2019 годах. Результаты этого анализа, которые приводятся в таблице 4, показывают, что после перехода сотрудников к работе в условиях гибкого использования рабочих мест частота и продолжительность отпусков по болезни увеличились на 14 процентов и 10 процентов соответственно, что было расценено как статистически значимое изменение<sup>21</sup>. Для всех остальных сотрудников увеличение как частоты, так и продолжительности отпусков по болезни составило 4 процента. Однако результаты анализа не объясняют, какие факторы, связанные с гибким использованием рабочих мест, могли привести к увеличению частоты и продолжительности отпусков по болезни с оправдательным документом.

54. В фокус-группах отмечалась обеспокоенность сотрудников риском распространения инфекционных заболеваний, таких как COVID-19, в условиях гибкого использования рабочих мест. Несмотря на то, что планировка служебных помещений и процедуры уборки предусматривают меры по снижению подобных

<sup>20</sup> Среди сотрудников, перешедших к работе в условиях гибкого использования рабочих мест в 2018 и 2019 годах, 348 человек остались работать в том же подразделении, и по ним имелись данные об отпусках как за 2017–2018, так и за 2019–2020 годы. Данные об отпусках по этой группе сравнивались с данными по всем сотрудникам, работающим в Центральных учреждениях.

<sup>21</sup> Существует 95-процентная вероятность того, что рассмотренная выборка представляет популяцию, и 5-процентная вероятность того, что наблюдаемые различия между группами обусловлены случайностью.

рисков, работа в открытом пространстве может вызывать у некоторых сотрудников беспокойство. При этом Отдел охраны здоровья, техники безопасности и гигиены труда отметил, что с точки зрения охраны труда гибкое использование рабочих мест не несет в себе повышенного риска для здоровья персонала по сравнению с обычными рабочими местами. Заметных тенденций в том, что касается количества отпусков по болезни без оправдательного документа, не наблюдалось.

Таблица 4

**Частота и продолжительность отпусков по болезни до и после перехода сотрудников к гибкому использованию рабочих мест**

Цикл отпусков	Частота отпусков по болезни	Увеличение (частота)	Средняя продолжительность	Увеличение (продолжительность)
Апрель 2017 года — март 2018 года	4,82		9,69	
Апрель 2019 года — март 2020 года	5,48	14%	10,66	10%

*Источник:* данные по отпускам из системы «Умоджа».

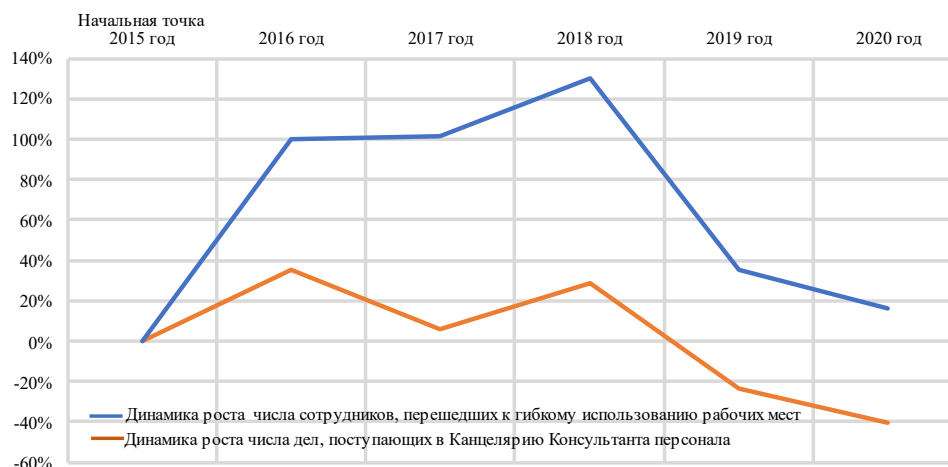
*Примечание:* существует 95-процентная вероятность того, что рассмотренная выборка представляет популяцию, и 5-процентная вероятность того, что наблюдаемые различия между группами обусловлены случайностью.

55. Анализ данных об удаленной работе по тем же 348 сотрудникам показал возможную связь между работой в условиях гибкого использования рабочих мест и частотой удаленной работы. До перехода к гибкому использованию рабочих мест только 71 сотрудник (20 процентов) работал из дома, однако после перехода, но до начала пандемии, их число увеличилось до 245 человек (70 процентов). До начала пандемии среднее количество дней удаленной работы в течение одного цикла для этой группы составило 22,2 дня, что выше среднего показателя для сотрудников Центральных учреждений (15,5 дня). Департамент оперативной поддержки указал, что одной из предполагаемых выгод от внедрения гибкого использования рабочих мест является расширение возможностей сотрудников выбирать место работы, причем речь идет не только о возможности выбора места работы в пределах служебных помещений, но и о возможности удаленной работы. Это также отражено в резолюциях Генеральной Ассамблеи по данному проекту, в которых Ассамблея последовательно просила Генерального секретаря обеспечить осуществление стратегий гибкого использования рабочих мест. Поэтому расширение практики удаленной работы данной группой сотрудников может рассматриваться в положительном ключе. Управление людских ресурсов отметило, что практика удаленной работы может также применяться для оказания помощи сотрудникам в выполнении их обязанностей при наличии медицинских показаний.

56. По результатам анализа дел, поступивших в Канцелярию Консультанта персонала, и проведенных бесед УСВН отметило рост числа жалоб сотрудников Центральных учреждений, прямо или косвенно связанных с гибким использованием рабочих мест. Как показано на рисунке XX, динамика изменения числа дел отражает динамику перехода сотрудников к гибкому использованию рабочих мест, что может свидетельствовать о наличии определенной связи.

Рисунок XX

**Динамика роста числа дел, поступающих в Канцелярию Консультанта персонала, и числа сотрудников, перешедших к гибкому использованию рабочих мест**



57. По данным исследования, проведенного Департаментом оперативной поддержки<sup>22</sup>, 22 процента сотрудников в Центральных учреждениях отмечали у себя такие связанные с психическим состоянием расстройства, как тревожность и выгорание, а 18 процентов — боли в спине, что превышает долю тех, кто не указал наличие каких-либо расстройств (16 процентов). Кроме того, УСВН проанализировало заявления на возмещение медицинских расходов в связи с указанными расстройствами. Как показано на рисунке XXI, число участников плана страхования, обращающихся за помощью в связи со стрессом, тревогой или депрессией, неуклонно растет. В отношении числа случаев заболеваний опорно-двигательного аппарата такой тенденции на наблюдается. Данная тенденция к росту свидетельствует о важности оказания поддержки в обеспечении психического благополучия сотрудников на рабочем месте.

Рисунок XXI

**Число участников плана страхования, обратившихся за медицинской помощью в связи со стрессом, тревогой или депрессией**



*Источник:* консультативные аналитические отчеты, публикуемые страховой компанией.

<sup>22</sup> Обследование по вопросу о здоровье и благополучии персонала, проведенное Отделом охраны здоровья, техники безопасности и гигиены труда среди сотрудников Секретариата в 2022 году.

58. На здоровье и благополучие сотрудников в разной степени влияли различные факторы, включая кризис ликвидности, который привел к временному замораживанию набора персонала, реорганизацию некоторых департаментов и управлений в связи с реформами и пандемию COVID-19. Прямой связи между гибким использованием рабочих мест и здоровьем и благополучием персонала установить не удалось, однако необходимо постоянно отслеживать источники данных. Департамент оперативной поддержки сообщил, что Канцелярия Консультанта персонала продолжит сбор информации о тенденциях и возможном влиянии гибкого использования рабочих мест на благополучие сотрудников. Однако данные, содержащиеся в системе «Умоджа» и электронной системе управления данными, касающимися охраны труда и техники безопасности (Earthmed), сами по себе не позволяют установить причинно-следственную связь между отпусками по болезни и гибким использованием рабочих мест.

**С. Внедрение гибкого использования рабочих мест и реализация соответствующих цифровых инициатив способствовали обеспечению жизнестойкости Организации и помогли ей повысить экологическую устойчивость**

**Сотрудники, работающие в условиях гибкого использования рабочих мест, лучше адаптировались к мобильному режиму работы, что способствовало обеспечению устойчивости функционирования в кризисный период**

59. В апреле 2013 года Генеральная Ассамблея утвердила предложенную Генеральным секретарем систему обеспечения организационной жизнеспособности. Внедрение этой системы включало в себя различные инициативы в области информационно-коммуникационных технологий, которые также полезны при переходе к гибкому использованию рабочих мест. Например, настольные компьютеры были заменены на ноутбуки, а система голосовой связи по интернет-протоколу позволила использовать любой телефонный аппарат лицам, имеющим выделенный служебный телефонный номер в Центральных учреждениях.

60. Пандемия COVID-19 стала невольным испытанием для жизнестойкости Организации и устойчивости ее функционирования, и полученный опыт продемонстрировал положительное влияние в этом плане практики гибкого использования рабочих мест и связанных с ней инициатив. По данным проведенного УСВН обследования и как показано на рисунке XXII, 97 процентов сотрудников, которые на момент закрытия служебных помещений в марте 2020 года уже работали в условиях гибкого использования рабочих мест, имели закрепленные за ними ноутбуки, в то время как 73 процента сотрудников не имели ноутбуков. Кроме того, эти сотрудники привыкли к мобильности и отсутствию закрепленных за ними огороженных рабочих мест и кабинетов, а потому приспособились хранить большую часть своих рабочих файлов в онлайн-овом хранилище. Семьдесят четыре процента респондентов, которым были выданы ноутбуки, считают, что переход на удаленную работу был очень легким или в какой-то мере легким, по сравнению с 52 процентами респондентов, которым ноутбуки выданы не были.

Рисунок XXII

**Выдача ноутбуков и степень легкости перехода на полностью удаленную работу**

61. Наличие цифровых инструментов имело огромное значение для обеспечения устойчивости функционирования при переходе на полностью удаленную работу. По данным обследования, проведенного УСВН, среди сотрудников Центральных учреждений, использующих для работы компьютер и не имевших закрепленных за ними ноутбуков, время, необходимое для их получения, составляло от нескольких дней до нескольких лет при среднем показателе в 258 календарных дней. Около 47 процентов сотрудников, указавших, что они используют компьютер для работы, и не имевших по состоянию на март 2020 года закрепленных за ними ноутбуков, получили их в течение полугода. Однако у остальных (53 процента) этот процесс занял больше времени, в том числе у 20 процентов — более года. Кроме того, по состоянию на 14 февраля 2023 года 7 процентов сотрудников по-прежнему нуждались в ноутбуках.

62. Проведенное УСВН обследование также показало, что 83 процента респондентов понесли расходы в виде первоначальных вложений в организацию домашнего рабочего места. Данные вложения варьировались от покупки мелких предметов, таких как канцелярские принадлежности, мышь, коврики для мыши и дополнительные наушники/гарнитур, до более крупных приобретений, таких как настольные компьютеры или ноутбуки, мониторы, принтеры, эргономичные кресла и столы. Средняя сумма расходов, по оценке респондентов, составила 775 долл. США, при этом большинство из них выделили на эти цели от 100 до 500 долл. США. На рисунке XXIII показаны предполагаемая ежемесячная экономия затрат и периодические расходы, например дополнительные расходы на электроэнергию или услуги доступа к Интернету, в связи с регулярной работой из дома. Кроме того, на рисунке XXIV показаны желаемые изменения, необходимые сотрудникам для улучшения их домашних рабочих мест, согласно исследованию, проведенному Департаментом оперативной поддержки.

Рисунок XXIII

**Ежемесячная экономия и увеличение расходов сотрудников в связи с регулярной удаленной работой**

(В долл. США)

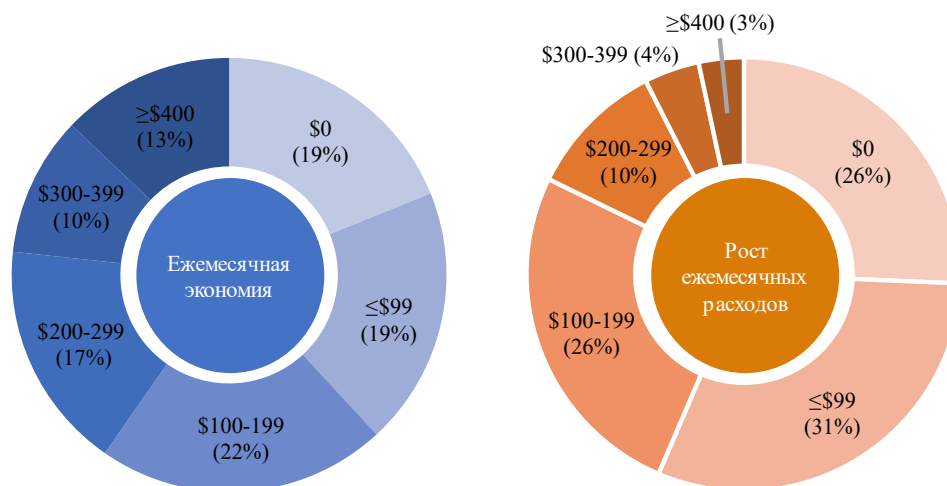
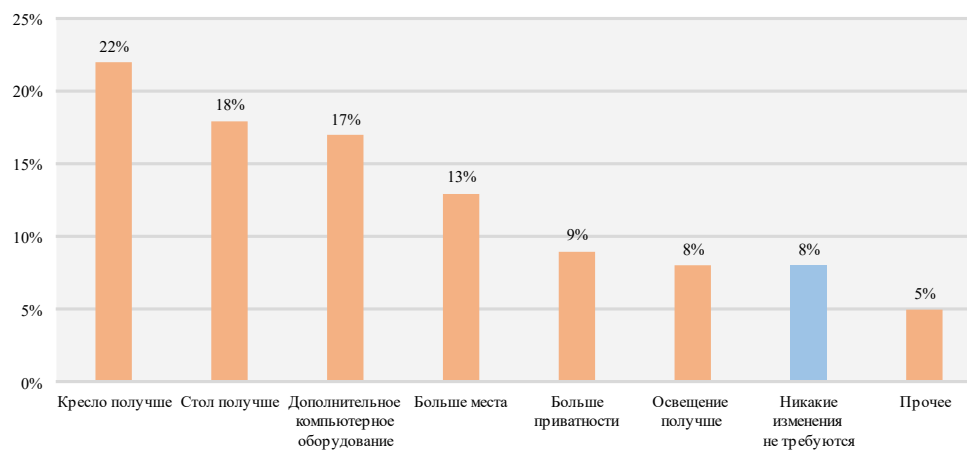


Рисунок XXIV

**Желаемые улучшения домашних рабочих мест**

Источник: информационная панель данных о здоровье и благополучии персонала Организации Объединенных Наций.

63. Компенсация или субсидирование расходов, связанных с работой, различались в зависимости от организации и места работы. Некоторые организации системы Организации Объединенных Наций возмещали расходы на приобретение цифровых аксессуаров, таких как мониторы и спикерфоны, или разрешали сотрудникам брать оборудование домой по усмотрению начальников подразделений. В настоящее время в Соединенных Штатах насчитывается 10 штатов, которые требуют от работодателей возмещения определенных расходов, связанных с удаленной работой. Кроме того, некоторые страны Европы и Северной Америки предъявляют аналогичные требования к работодателям или предоставляют пособия и/или налоговые льготы сотрудникам, которые несут такие расходы.



### **Отказ от аренды служебных помещений способствовал снижению выбросов парниковых газов и количества отходов с 2020 года**

64. Одной из количественных выгод от внедрения гибкого использования рабочих мест стало повышение экологической устойчивости. С 2008 года Секретариат входит в состав межучрежденческой сети, призванной содействовать экологически устойчивому управлению рабочими местами в рамках Организации Объединенных Наций во всем мире. Секретариат ежегодно отслеживает выбросы парниковых газов и количество отходов и представляет соответствующую отчетность.

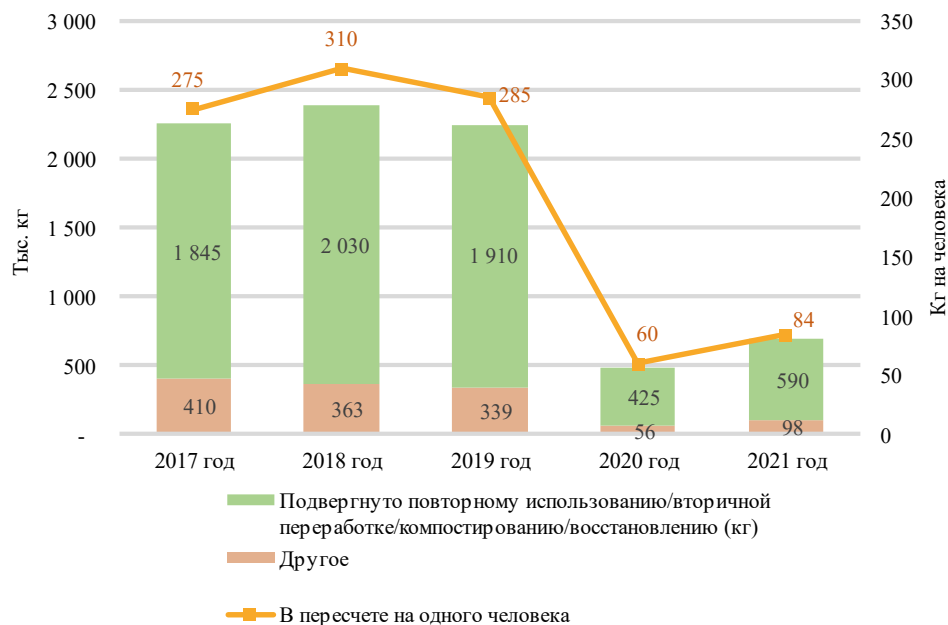
65. В 2021 году на долю выбросов парниковых газов от зданий и сооружений пришлось 73 процента общего объема выбросов парниковых газов в Центральных учреждениях. Повышение эффективности использования площадей путем гибкого использования рабочих мест позволило Организации консолидировать свой портфель недвижимости, сократив количество зданий, что оказало непосредственное влияние на объем таких выбросов от зданий и сооружений. Сокращение выбросов оценивается в 1 748 600 тонн эквивалента углекислого газа<sup>23</sup>, что эквивалентно объему выбросов от 389 пассажирских автомобилей с бензиновым двигателем за один год<sup>24</sup>.

66. При проектировании пространства с гибким использованием рабочих мест были учтены экологические руководящие принципы системы Организации Объединенных Наций и передовой опыт в области утилизации отходов. Вместо предоставления сотрудникам индивидуальных контейнеров для мусора были установлены централизованные станции сбора мусора, при этом разделение отходов осуществляется в месте их образования. Централизованные станции сбора мусора способствуют вторичной переработке отходов и сокращению количества пластиковых пакетов, используемых для индивидуальных мусорных контейнеров в обычных служебных помещениях. Как показано на рисунке XXV, количество отходов значительно сократилось с 2020 года в связи с пандемией, хотя после возвращения сотрудников в служебные помещения в 2021 году оно несколько увеличилось.

<sup>23</sup> Суммарное годовое сокращение выбросов парниковых газов, которое учитывается единожды при отказе от помещений.

<sup>24</sup> Калькулятор эквивалентов парниковых газов Агентства по охране окружающей среды Соединенных Штатов, URL: <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gases-equivalencies-calculator-calculations-and-references#vehicles>).

Рисунок XXV  
Количество отходов в Центральных учреждениях



Источник: Greening the Blue, URL: <https://www.greeningtheblue.org/entities/unhq5>.

## V. Рекомендации

67. УСВН выносит Департаменту оперативной поддержки две нижеследующие рекомендации.

### Рекомендация 1 (результаты А и В)

68. Департаменту оперативной поддержки следует в тесном сотрудничестве с начальниками подразделений определить и обеспечить оптимальные уровни заполненности помещений в условиях гибкого использования рабочих мест для обеспечения эффективности оперативной деятельности, производительности труда и благополучия персонала с учетом:

- а) текущих показателей использования гибкого режима работы;
- б) потребностей подразделений;
- в) мнений сотрудников, особенно сотрудников с особыми потребностями, когда о таких потребностях было сообщено через специально назначенного координатора или административную канцелярию.

### Рекомендация 2 (результаты А и В)

69. Департаменту оперативной поддержки следует решать проблемы шума и отсутствия приватности вместе с оценкой оптимальных уровней заполненности помещений путем:

- а) обновления норм и базовых правил поведения на рабочем месте;
- б) изменения физического пространства, если это возможно.

## Приложение

### Полученные от Департамента оперативной поддержки комментарии в отношении рекомендаций Управления служб внутреннего надзора по проекту доклада

Рекомендация	Принята	Комментарии	Дата осуществления
<b>Рекомендация 1</b>			
<p>Департаменту оперативной поддержки (ДОП) следует в тесном сотрудничестве с начальниками подразделений определить и обеспечить оптимальные уровни заполненности помещений в условиях гибкого использования рабочих мест для обеспечения эффективности оперативной деятельности, производительности труда и благополучия персонала с учетом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) текущих показателей использования гибкого режима работы;</li> <li>б) потребностей подразделений; и</li> <li>в) мнений сотрудников, особенно сотрудников с особыми потребностями, когда о таких потребностях было сообщено через специально назначенного координатора или административную канцелярию.</li> </ul>	Да	<p>ДОП принимает эту рекомендацию и будет взаимодействовать с начальниками подразделений и назначенными координаторами для периодического получения отзывов о текущем использовании гибкого режима работы, любых новых требованиях и мнениях сотрудников, особенно сотрудников с особыми потребностями, для определения оптимального уровня заполненности помещений в условиях гибкого использования рабочих мест.</p> <p>При этом ДОП будет по-прежнему руководствоваться в первую очередь оперативными потребностями и будет учитывать уроки, извлеченные в ходе осуществления проекта организации гибкого использования рабочих мест, а также отраслевые тенденции и передовой опыт при изменении конфигурации служебных помещений и разработке планов распределения площадей.</p>	31 марта 2025 года
<b>Рекомендация 2</b>			
<p>ДОП следует решать проблемы шума и отсутствия приватности вместе с оценкой оптимальных уровней заполненности помещений путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) обновления норм и базовых правил поведения на рабочем месте; и</li> <li>б) изменения физического пространства, если это возможно.</li> </ul>	Да	<p>Основным условием для устранения шума или снижения его уровня является уважительное отношение к окружающим со стороны пользователей служебных помещений. Тем не менее для поддержки руководителей и сотрудников ДОП:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>о разработает обновленные нормы и базовые правила поведения на рабочем месте и подготовит план информационной работы для их широкого распространения;</li> <li>о проведет оценку отраслевых тенденций с привлечением экспертов-консультантов для поиска решений в борьбе с проблемами шума и отсутствия приватности;</li> <li>о будет решать эти проблемы путем корректировки архитектурных элементов, где это возможно, при условии наличия ресурсов.</li> </ul>	31 марта 2025 года