



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
12 July 2022
Russian
Original: English

Семьдесят седьмая сессия

Пункт 150 первоначального перечня*

Отправление правосудия в Организации Объединенных Наций

Деятельность Канцелярии Омбудсмена и посредников Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря

Резюме

В своей резолюции [76/242](#) Генеральная Ассамблея подтвердила, что неформальное урегулирование конфликтов является одним из важнейших элементов системы отправления правосудия, особо отметила необходимость максимально широко задействовать неформальную систему, с тем чтобы не проводить формальных разбирательств, которых можно избежать, без ущерба для основного права сотрудников на доступ к формальной системе и рекомендовала пользоваться неформальной системой урегулирования споров.

В настоящем докладе освещается деятельность Канцелярии Омбудсмена и посредников Организации Объединенных Наций в Секретариате за период с 1 января по 31 декабря 2021 года. В нем представлен обзор использования услуг по неформальному урегулированию конфликтов в Секретариате Организации Объединенных Наций, информационно-просветительской деятельности и мероприятий по развитию навыков, а также системные наблюдения с учетом продолжающейся пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19).

* [A/77/50](#).



Содержание

I.	Введение	3
II.	Услуги по урегулированию конфликтов	4
A.	Услуги омбудсмена	4
B.	Посреднические услуги	7
C.	Обновленная информация об услугах для лиц, не являющихся сотрудниками	8
D.	Доступ к услугам	9
III.	Информационно-просветительская деятельность и развитие навыков	10
A.	Основные моменты	11
B.	Обеспечение уважения человеческого достоинства каждого	12
C.	Многоязычие	14
D.	Извлеченные уроки	15
IV.	Системные замечания	15
A.	Справочная информация	15
B.	Замечания	16
V.	Перспективы на будущее	22
	Приложение	24

I. Введение

1. Функция внутриорганизационного омбудсмена в Секретариате была создана во исполнение резолюции 55/258 Генеральной Ассамблеи в целях предоставления услуг беспристрастного и независимого лица по решению вопросов, возникающих у сотрудников Организации Объединенных Наций в связи со служебной деятельностью. В знак признания того, что обращение к системе неформального урегулирования конфликтов является предпочтительным первым шагом в разрешении споров на рабочем месте и способствует формированию гармоничных отношений в коллективе, резолюцией 62/228 Канцелярия Омбудсмена и посредников Организации Объединенных Наций была расширена и децентрализована. В своей резолюции 76/242 Генеральная Ассамблея признала, что неформальная система отправления правосудия является действенным и эффективным вариантом как для сотрудников, добивающихся удовлетворения своих жалоб, так и для затрагиваемых руководителей.

2. В настоящее время Канцелярия обслуживает сотрудников по всему миру — в Бангкоке, Вене, Гоме (Демократическая Республика Конго), Женеве, Найроби, Нью-Йорке, Сантьяго и Энтеббе (Уганда). Она руководствуется основными принципами независимости, нейтральности, конфиденциальности и неформальности (см. приложение).

3. В октябре 2022 года будет отмечаться двадцатилетняя годовщина создания Канцелярии; за эти годы она стала одним из основных элементов эффективного управления, дающим сотрудникам и руководителям возможность урегулировать насущные проблемы на рабочем месте в конфиденциальном порядке. Помимо этого, Канцелярия занимается выявлением проблем общесистемного характера, лежащих в основе конфликтов на рабочем месте, и помогает сотрудникам в освоении знаний, установок и навыков конструктивного разрешения конфликтов («конфликтная компетентность»).

4. В условиях продолжающейся пандемии ситуация на работе в 2021 году характеризовалась неопределенностью и непредсказуемостью, в связи с чем приходилось постоянно проявлять гибкость и адаптироваться. В результате и сотрудники, и руководители испытывали определенную степень физической и психической усталости, а решения, связанные с возвращением в офис, обязательной вакцинацией и ограничениями на поездки, еще больше сказывались на их состоянии. Признавая воздействие пандемии на сотрудников, Организация Объединенных Наций стала уделять больше внимания их психическому здоровью и благополучию.

5. Канцелярия продолжала предоставлять свои услуги сотрудникам, используя гибридную модель виртуального и очного взаимодействия. Вместе с тем обеспечить равный доступ к услугам для всех сотрудников, независимо от их местонахождения и наличия у них необходимых технических средств, было весьма непросто. Хотя виртуальные способы связи с сотрудниками хорошо подходят для коммуникации общего характера, они не являются оптимальными для решения трудовых споров. В связи с этим за последние два года Канцелярия пересмотрела и доработала свои процессы и процедуры, чтобы адаптироваться к постоянно меняющейся ситуации. Понимание важности проявления гибкости, ставшей широко обсуждавшейся темой в отчетный период, заставило Канцелярию освоить более адаптивные методы работы.

6. В 2021 году Омбудсмен Организации Объединенных Наций продолжала координировать работу сети омбудсменов и посредников, обслуживающих организации, представленные в Координационном совете руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР). Эта сеть служит площадкой для

обмена информацией и опытом между ее членами; сотрудничества по вопросам, представляющим общий интерес; расширения базы знаний своих членов; повышения профессионального уровня специалистов по неформальному урегулированию споров; и продвижения стандартов практики. В 2021 году было проведено два виртуальных совещания членов сети, на которых рассматривались такие темы, как опыт, приобретенный во время пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19); важность психического здоровья; борьба с сексуальными домогательствами; и расширение использования системы неформального разрешения конфликтов в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Секретарь КСР регулярно участвует в этих совещаниях, чтобы информировать сеть о позициях представителей Совета и проблемах, имеющих первостепенную важность для Организации Объединенных Наций и всего мира.

II. Услуги по урегулированию конфликтов

A. Услуги омбудсмена

7. Внутриорганизационный омбудсмен — это беспристрастный специалист-практик по разрешению конфликтов на рабочем месте, мандат которого основан на принципах нейтральности, независимости и конфиденциальности и который не имеет полномочий на принятие решений. Основная функция внутриорганизационного омбудсмена заключается в оказании неформальной помощи как руководителям, так и сотрудникам Организации в соответствии с его принципами. Главные обязанности сотрудника на этой должности включают работу с отдельными лицами и группами в Организации в целях изучения вариантов решений, расширения возможностей этих лиц и групп и оказания им помощи в урегулировании конфликтов, проблем или вызывающих обеспокоенность вопросов.

8. С момента своего создания 20 лет назад Канцелярия приобрела значительный опыт, касающийся конфликтов на рабочем месте и культуры отношений в рабочем коллективе в Секретариате. Один из важных уроков заключается в том, что конфликт на рабочем месте гораздо шире, чем его связь с административными решениями, которые можно оспорить. В то время как в рамках формальной системы внимание уделяется в первую очередь существу дела, неформальная система выходит за рамки проверки законности и исследует факторы, лежащие в основе проблем, такие как межличностные отношения и климат в коллективе, с тем чтобы побудить все стороны к выработке долговременных решений. Урегулирование конфликтов на рабочем месте с применением такого комплексного подхода — в этом и заключается полезная функция Канцелярии.

9. Сегодня большинство трудовых споров, рассматриваемых Канцелярией, решаются путем выявления и понимания основных потребностей, разработки вариантов, содействия диалогу и оказания посреднических услуг. Сторонам часто нужна не «справедливость» в строго юридическом смысле, а приемлемые, жизнеспособные решения, свобода выбора и возможность самостоятельно определять дальнейшие шаги. Значительная часть этой работы включает самоанализ сторон, формирование новых навыков и моделей эффективного общения, стремление признать и лучше понять другие точки зрения и научиться работать в такой обстановке, где принимаются и уважаются различные мнения. Эти аспекты деятельности внутриорганизационного омбудсмена позволяют Канцелярии добиваться долговременных результатов в разрешении споров на рабочем месте.

10. Каждая сессия с омбудсменом содержит ряд общих элементов. В самом начале омбудсмен определяет ожидания, объясняя роль и функции омбудсмена и что омбудсмен может и не может делать. Цель этого этапа взаимодействия

заключается в том, чтобы закрепить в разговоре общее представление о том, что возможно, а что нет. Например, обычно важно уточнить, что омбудсмен не участвует в официальных расследованиях, не получает уведомлений для Организации, не принимает имеющих обязательную силу решений, не создает и не ведет записи.

11. После определения ожиданий омбудсмен выслушивает посетителя, чтобы понять суть проблемы или его точку зрения. Умение выслушать и понять ситуацию является одним из основных навыков омбудсмана. Понимание точки зрения посетителя и выяснение его основных потребностей и интересов — это, пожалуй, самое важное на первичной консультации.

12. После этого омбудсмен использует метод исследования, чтобы расширить представление посетителя о ситуации. Эта часть обсуждения имеет целью помочь посетителю понять или предугадать, что думают другие люди, причастные к проблеме. Кроме того, это помогает посетителю задуматься о пробелах в его анализе ситуации.

13. Ближе к концу первичной консультации омбудсмен помогает посетителю провести «мозговой штурм» различных вариантов, которые потенциально могут помочь в решении проблемы. На этапе выработки вариантов омбудсмен предлагает различные инструменты для решения проблем. Это может включать различные процедуры урегулирования конфликтов, такие как разбор конфликтной ситуации в форме коучинга, челночная дипломатия, посредничество или другие виды оказания помощи в обсуждениях. По каждому из предложенных вариантов омбудсмен вместе с посетителем оценивает соответствующие преимущества, недостатки и риски.

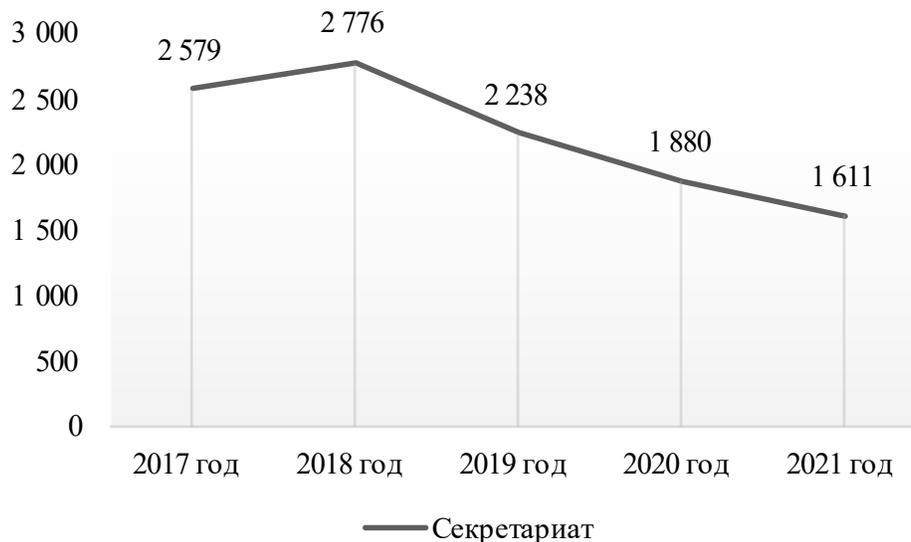
14. Другие консультации после первой сессии могут включать обучение посетителя ведению особенно трудных бесед, встречи с другими сторонами для выяснения их точки зрения или направление посетителя в другие структуры, которые могут оказать ему соответствующую поддержку, например в Отдел юридической помощи персоналу, Канцелярию Консультанта персонала или Бюро по вопросам этики.

15. В рамках большинства дел, рассматриваемых Канцелярией, стороны при поддержке омбудсмана как нейтральной третьей стороны находят взаимоприемлемые решения, что позволяет предотвратить дальнейшую эскалацию конфликта.

Число дел и тенденции

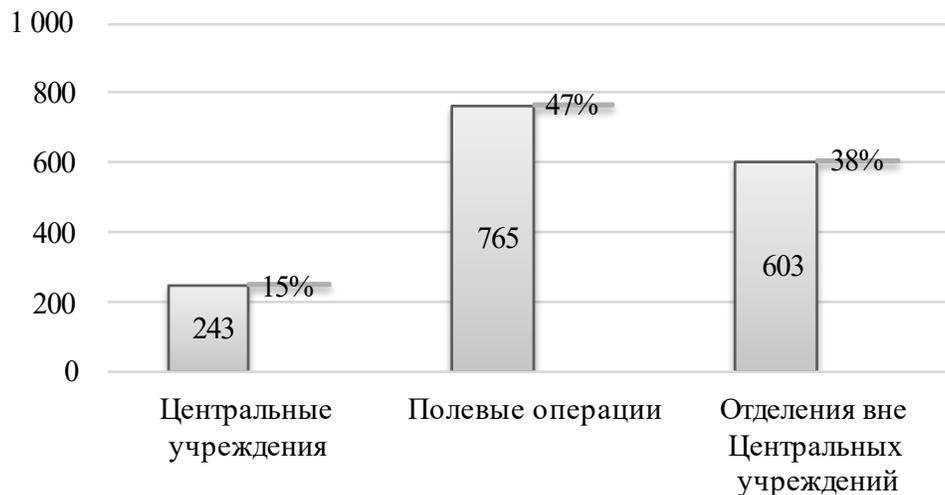
16. В 2021 году Канцелярия открыла в общей сложности 1611 дел, включая дела с использованием посредничества (см. рисунок I). Часто одно дело может включать в себя несколько проблем, затрагивающих несколько сторон. Дела могут различаться по степени сложности и по времени, необходимому для их урегулирования.

Рисунок I
Число открытых в Секретариате дел, 2017–2021 годы



17. В 2021 году 15 процентов дел (243) было открыто по обращениям сотрудников в Центральных учреждениях, 47 процентов (765) — в полевых операциях и 38 процентов (603) — в отделениях вне Центральных учреждений (см. рисунок II).

Рисунок II
Распределение дел по местам службы в Секретариате, 2021 год



18. Чаще всего обращения касались вопросов следующих трех категорий: отношений в рамках служебной аттестации; работы и продвижения по службе; а также вознаграждений и пособий. Эти вопросы также были основными в делах, предполагавших посредничество, и в делах, инициированных лицами, не являющимися сотрудниками.

19. Сопоставление данных о демографических характеристиках персонала в Секретариате (см. A/76/570 и A/76/570/Corr.1) показывает, что сотрудницы-женщины пользовались неформальными услугами по урегулированию конфликтов, предлагаемыми Канцелярией, чаще, чем их коллеги-мужчины — как в полевых, так в полевых местах службы. Например, в полевых операциях, где женщины составляют 24 процента от общей численности персонала, на их долю приходилось 30 процентов дел, поступивших в Канцелярию.

В. Посреднические услуги

20. Посредничество — это беседы или переговоры при содействии специально обученной нейтральной третьей стороны; посредничество является неотъемлемой частью работы Канцелярии и одной из ключевых предлагаемых услуг по содействию в установлении гармоничных отношений на рабочем месте. Посредничество включает неформальные обсуждения, проводимые при содействии сотрудников Канцелярии.

21. Использование посреднических услуг Канцелярии предусмотрено в уставах и регламентах трибуналов и Группы управленческой оценки. Канцелярия регулярно получала обращения от административных канцелярий, отделов кадров, руководителей и других заинтересованных сторон.

22. Стороны в спорах, находящихся в трибуналах, зачастую упорно стоят на своих позициях, и многие из них не воспользовались услугами неформальной системы. Хотя даже после поступления спора в производство формальной системы сохраняется возможность его урегулирования через посредничество, такие дела составляют лишь небольшую часть списка дел Канцелярии.

23. Независимо от того, обращаются сотрудники и руководители за посредническими или другими неформальными услугами или нет, они часто считают, что они должны решать проблемы самостоятельно и поэтому откладывают обращение за помощью. Это может приводить к эскалации конфликта, укреплению позиций, снижению доверия и переводу рабочих вопросов в юридическую плоскость. Нормализация использования посредничества на раннем этапе может помочь улучшить отношения, создать более гармоничную обстановку и предотвратить необходимость судебных разбирательств.

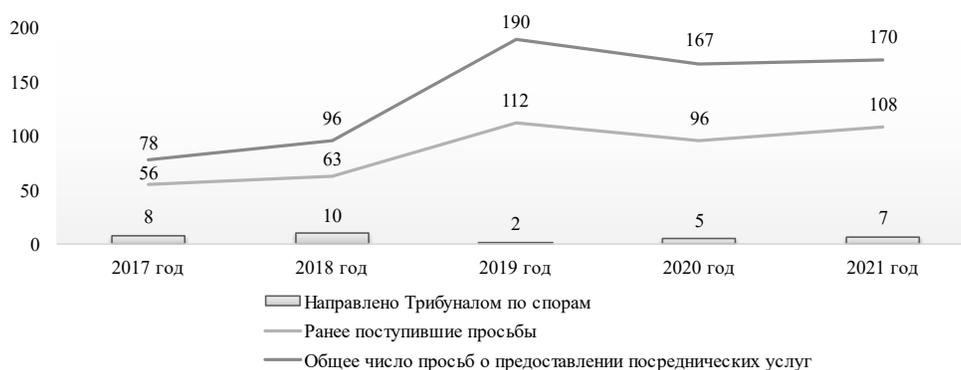
24. Стимулами для обращения за посредническими услугами могут служить перспективы быстрого урегулирования спора, возможность экономии средств и времени, способность сторон контролировать процесс и шанс улучшить рабочие отношения. Чтобы добиться более широкого использования посредничества, Канцелярия провела ряд обсуждений с заинтересованными сторонами и начала целенаправленную работу с персоналом для выявления ситуаций, которые могут быть переданы посредникам на ранних этапах конфликта.

Число дел и тенденции

25. Канцелярия пересмотрела свою практику учета дел, рассмотренных с участием посредников, чтобы более точно отражать объем проделанной работы. Сюда относятся как формальные, так и неформальные посреднические услуги.

26. В 2021 году Бюро ответило на 170 просьб о предоставлении посреднических услуг. На рисунке III показано количество посреднических дел, рассмотренных в 2021 году, в сравнении с показателями предыдущих отчетных периодов, и общее количество таких дел, разобранных Канцелярией за эти периоды.

Рисунок III
Число посреднических дел, открытых в Секретариате, 2017–2021 годы



27. Большинство дел были переданы посредникам самими сотрудниками, в основном по итогам обсуждения вариантов с омбудсменом (см. п. 13 выше). Группа управленческой оценки направила на посредническое урегулирование 13 дел, а Трибунал по спорам Организации Объединенных Наций — 7 дел.

С. Обновленная информация об услугах для лиц, не являющихся сотрудниками

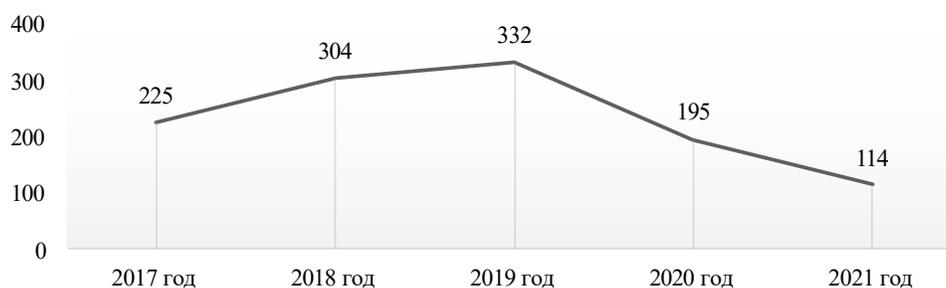
28. В рекомендации, содержащейся в пункте 40 доклада Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (A/76/499) и одобренной Генеральной Ассамблеей в пункте 2 ее резолюции 76/242, Генеральному секретарю было предложено представить в его докладе дополнительную информацию о распространении мандата Канцелярии на внештатный персонал, в том числе о финансовых последствиях такого шага.

29. За отчетный период Канцелярия рассмотрела 114 дел лиц, не являющихся сотрудниками, по сравнению с 195 делами в 2020 году. В категории посетителей, не являющихся сотрудниками, доля мужчин составила 54 процента (61 человек), а доля женщин — 46 процентов (53 человека). 34 процента посетителей, не являющихся сотрудниками (39 человек), были добровольцами Организации Объединенных Наций, а 29 процентов (33 человека) — подрядчиками.

30. Часто у лиц, не являющихся сотрудниками, значительно более ограниченный, чем у сотрудников, доступ к техническим средствам и информации, в том числе к ресурсам в интранете, и меньше возможностей для обращения к административным подразделениям, таким как кадровые отделы, которые могут направлять дела в Канцелярию.

Рисунок IV

Число дел, открытых в Секретариате по заявлениям лиц, не являющихся сотрудниками, 2017–2021 годы



31. По мере стабилизации ситуации на рабочем месте после сбоев, имевших место во время пандемии, Канцелярия ожидает, что за услугами будет обращаться больше лиц, не являющихся сотрудниками. Однако на данном этапе трудно понять, какими будут тенденции после пандемии, чтобы Канцелярия могла с точностью спрогнозировать масштабы будущего использования, а также возможные финансовые последствия официального включения лиц, не являющихся сотрудниками, в мандат Канцелярии. В связи с этим рекомендуется сохранить существующий порядок работы.

D. Доступ к услугам

32. В пункте 4 резолюции [76/242](#) Генеральная Ассамблея подчеркнула важность обеспечения всем сотрудникам независимо от места их службы доступа к системе отправления правосудия.

33. В 2021 году Канцелярия продолжала прилагать усилия для предоставления полного спектра услуг по неформальному урегулированию конфликтов, с тем чтобы улучшить доступ к услугам по неформальному урегулированию конфликтов для сотрудников, работающих в отделениях за пределами Центральные учреждений, в частности для сотрудников в отдаленных точках.

34. Используя виртуальную модель взаимодействия с сотрудниками, внедренную в 2020 году, Канцелярия проводила онлайн-мероприятия по наращиванию потенциала и повышению осведомленности, постепенно возвращаясь, по мере возможности, к существовавшей до пандемии модели работы, предполагающей выезда сотрудников на места.

35. В периоды между волнами COVID-19 сотрудники Канцелярии провели в общей сложности 11 очных миссий: в Мали (Томбукту, Кидаль, Тесалит, Гао и Мопти), Демократическую Республику Конго (Калемие, Киншаса и Гома), Объединенную Республику Танзания (Аруша) и Сенегал (Дакар). Помимо этого, Канцелярия провела пять полностью виртуальных миссий: в Миссию Организации Объединенных Наций в Южном Судане; секретариат Конвенции по биологическому разнообразию и Многосторонний фонд в Монреале; Контртеррористическое управление в Нью-Йорке; и Всемирный научно-исследовательский институт экономики развития Университета Организации Объединенных Наций (УООН-ВНИИЭР) в Финляндии. Две запланированные очные поездки — одна в Афганистан (Кабул) в сентябре 2021 года, а другая в Судан (Хартум и Эль-Фашир) в ноябре 2021 года — были отменены из-за проблем в плане безопасности в этих странах.

36. Такие миссии способствовали облегчению доступа сотрудников и руководителей к услугам Канцелярии, как в очном, так и в виртуальном формате. Они предоставляли возможность решить проблемы на рабочем месте на раннем этапе без дальнейшей передачи соответствующих дел в органы формальной системы правосудия. Кроме того, эти поездки также сыграли важную роль в поддержании значимого присутствия в этот сложный период, особенно в местах службы с трудными условиями, где сотрудники страдали от стресса и изоляции в связи с локдауном, введенным во время пандемии.

Децентрализация услуг в целях улучшения доступа

37. Географическая близость является одним из ключевых факторов, способствующих использованию неформальной системы. Канцелярия постоянно адаптируется к меняющемуся характеру трудовых отношений в Организации Объединенных Наций. Например, чтобы обеспечить более эффективный доступ к услугам для персонала Многопрофильной комплексной миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали, с одобрения Генеральной Ассамблеи должность специалиста по урегулированию конфликтов была переведена в Бамако. Этот подход оказался успешным. До создания субрегионального отделения в Бамако многие сотрудники прибегали к имеющимся формальным каналам, таким как Группа по вопросам поведения и дисциплины, или не принимали никаких мер по решению проблем.

38. Децентрализованный и комплексный подход Канцелярии дает сотрудникам возможность обращаться к профессионалам в области разрешения конфликтов, хорошо знающим Организацию, работающим на местах и разных часовых поясах и обладающим многоязычным потенциалом.

III. Информационно-просветительская деятельность и развитие навыков

39. Для пропаганды своих услуг по неформальному урегулированию конфликтов в качестве безопасного первого шага в решении проблем на рабочем месте в своей коммуникационной деятельности в 2021 году Канцелярия задействовала в основном онлайн-решения. Основные элементы деятельности в области коммуникации включали:

а) повышение осведомленности о предлагаемых Канцелярией услугах по неформальному урегулированию конфликтов на рабочем месте. С этой целью Канцелярия проводила общие собрания с целевым или глобальным охватом, участвовала в проведении вводных инструктажей и распространяла тематический контент посредством циркулярных рассылок в публикациях и на глобальных цифровых платформах;

б) развитие конфликтной компетентности и содействие предотвращению эскалации конфликтов путем разработки и проведения мероприятий по развитию навыков, включая кампанию «Вежливость как форма признания достоинства» и диалоги о проблеме расизма на рабочем месте в Организации Объединенных Наций;

в) взаимодействие с отдельными руководителями и управленческими структурами на высших уровнях Организации на регулярной основе в целях поощрения использования механизмов разрешения споров и консультирования по вопросам их использования, с тем чтобы руководители могли задавать тон в этих вопросах по направлению «сверху вниз».

А. Основные моменты

Новый веб-сайт и расширенное цифровое присутствие

40. В конце 2021 года ЮНОМС открыла новый многоязычный веб-сайт www.un.org/ombudsman с разнообразными материалами и новым дизайном. Пользователи могут найти на сайте ответы на часто задаваемые вопросы о том, кто такие омбудсмен и посредник и чем они занимаются, а также соответствующие разъяснения об услугах по неформальному урегулированию конфликтов и специальных инициативах, включая кампанию «Вежливость как форма признания достоинства» и диалоги о расизме на рабочем месте в Организации Объединенных Наций. На сайте также размещены материалы по разрешению конфликтов и советы, которые помогут сотрудникам решить проблемы, связанные с общением.

41. Помимо этого, Канцелярия переделала свой действующий двуязычный сайт в интранете Организации Объединенных Наций (iSeek) и на портале Knowledge Gateway. Регулярные обновления позволяют пользователям узнавать о новых выпущенных материалах и мероприятиях, организованных для сотрудников Секретариата. Канцелярия выступила составителем или участвовала в составлении и производстве в общей сложности 70 новых единиц цифрового контента, таких как статьи и объявления для iSeek.

42. В сотрудничестве с Управлением людских ресурсов Канцелярия произвела новый информационный видеоролик для недавно принятых на работу сотрудников в рамках их вводно-ознакомительного инструктажа. Это видео, доступное на английском и французском языках, содержит ключевую информацию об услугах, предоставляемых Канцелярией, а также примеры ситуаций, в которых сотрудникам может быть полезно использовать неформальную систему урегулирования споров.

Глобальная идея, локальное воздействие

43. Чтобы охватить всех сотрудников независимо от места службы, Канцелярия использовала различные местные и региональные публикации. Например, региональное отделение в Энтеббе успешно опубликовало статьи в информационном бюллетене Регионального центра обслуживания в Энтеббе, в том числе о создании гармоничной рабочей обстановки в Организации Объединенных Наций с помощью проведения бесед и о борьбе с расизмом на рабочем месте.

44. Канцелярия проводила общие собрания, брифинги и семинары, посвященные теме урегулирования конфликтов, а также участвовала в программах вводного инструктажа для персонала, предоставляя информацию о Канцелярии и ее услугах. Мероприятия по повышению осведомленности и развитию навыков также включали распространение информации о других аспектах системы отправления правосудия в целях информирования персонала о доступных ресурсах и возможностях для урегулирования трудовых конфликтов. Например, в ходе общего собрания, организованного для всех сотрудников системы координаторов-резидентов, региональный коллектив Канцелярии в Найроби провел брифинг о наличии и преимуществах неформальных подходов к разрешению конфликтов на рабочем месте.

45. В дополнение к информационным мероприятиям Канцелярия организовывала для участников из подразделений Секретариата семинары по развитию конфликтной компетентности. На этих семинарах участники овладевали новыми навыками, помогающими предотвращать конфликты или конструктивно урегулировать их. Например, участники узнали, как давать и получать обратную

связь; также были затронуты такие темы, как создание гармоничной рабочей обстановки, уважение личных границ и принесение извинений.

46. Канцелярия сотрудничала с Управлением людских ресурсов и внесла свой вклад в диалог «Вместе, чтобы уважать» — учебный модуль, разработанный для распространения и разъяснения административной инструкции по борьбе с дискриминацией, притеснениями, включая сексуальные домогательства, и злоупотреблениями полномочиями (ST/SGB/2019/8). В этом учебном модуле содержится подробная информация о Канцелярии и ее роли в качестве неформального ресурса для сотрудников Организации Объединенных Наций, ставших объектами или свидетелями запрещенного поведения, о котором говорится в вышеупомянутой инструкции. Целый сегмент этого модуля посвящен Канцелярии и ее работе по развитию навыков. Благодаря интенсивной глобальной программе подготовки инструкторов, осуществление которой было начато в 2020 году, Управление людских ресурсов подготовило почти 200 сертифицированных инструкторов для проведения обучения сотрудников Организации Объединенных Наций в подразделениях Секретариата во всех местах службы.

Взаимодействие с главами подразделений и старшими руководителями

47. Признавая, что руководители задают тон поведения в подразделениях и коллективах, Канцелярия провела более 100 бесед с главами подразделений и другими старшими руководителями, чтобы предложить им поддержку и помочь создать более гармоничную рабочую обстановку в свете сложных обстоятельств, обусловленных пандемией. В ходе этих бесед руководители получили возможность рассказать о конкретных проблемах, с которыми они сталкиваются, и обсудить передовые методы их решения. Канцелярия в свою очередь получила возможность лучше понять точку зрения руководителей и информировать их о преимуществах использования услуг по неформальному разрешению конфликтов на раннем этапе.

В. Обеспечение уважения человеческого достоинства каждого

48. С 2019 года Канцелярия активно занимается вопросами обеспечения уважения достоинства на рабочем месте. Уважение достоинства является одним из основополагающих принципов Организации Объединенных Наций, закрепленных в преамбуле Устава, где подтверждается «вера в ... достоинство и ценность человеческой личности». Если сотрудники будут достойно и уважительно вести себя в отношениях друг с другом в любых ситуациях, Организация сможет эффективно использовать свое внутреннее многообразие, что является залогом ее успеха. Уважение человеческого достоинства способствует формированию живой, здоровой атмосферы в коллективе, и такая работа способна принести радость и удовлетворение.

Вежливость как форма признания достоинства

49. Кампания «Вежливость как форма признания достоинства» имеет своей целью повышение уровня осведомленности, вовлечение сотрудников в диалог и поощрение действий, направленных на улучшение поведения на рабочем месте и создание гармоничной среды, в которой все могут успешно трудиться в условиях соблюдения достоинства и взаимного уважения. Эта инициатива состоит из двух компонентов: практикумов по вопросам цивилизованного поведения, коммуникации и отношений в коллективе; и неформальных встреч «за чашкой кофе» по вопросам корректного поведения.

50. Практикумы по вопросам цивилизованного поведения, коммуникации и отношений в коллективе открыты для всех сотрудников независимо от типа их контракта и направлены на укрепление положительной динамики в рамках взаимодействия на рабочем месте посредством повышения осведомленности и предоставления конкретного набора инструментов для практического применения концепций обеспечения уважения достоинства и цивилизованного поведения на рабочем месте. В дополнение к этим практикумам Канцелярия продолжала проводить неформальные встречи по вопросам корректного поведения для различных коллективов и подразделений. Участники этих встреч могли обмениваться мнениями о цивилизованном поведении и предлагать конкретные меры по обеспечению корректного поведения на работе.

51. Участники сообщили, что эти уникальные занятия повышают осведомленность, вдохновляют и заставляют задуматься, а также подчеркнули их ценность в качестве «возможности для сплочения коллектива». Они признали важность уважительного и цивилизованного поведения и уважения достоинства в коллективе на всех уровнях, независимо от старшинства, как одного из обязательных условий создания здоровой рабочей среды.

Диалоги о расизме на рабочем месте в Организации Объединенных Наций

52. В пункте 14 своей резолюции 76/242 Генеральная Ассамблея отметила усилия Генерального секретаря по распространению знаний и повышению осведомленности о расизме и принятию мер по борьбе с ним в рамках Организации и вновь обратилась к Генеральному секретарю с просьбой включить в его следующий доклад о деятельности Канцелярии информацию о расизме и делах, связанных с расовой дискриминацией.

53. Сотрудники Организации Объединенных Наций, желающие обсудить вопросы реальной или предполагаемой дискриминации в любых формах, могут обратиться в Канцелярию в соответствии с положениями, изложенными в бюллетене Генерального секретаря [ST/SGB/2019/8](#), в котором рассматриваются случаи возможной дискриминации, включая расовую дискриминацию. Роль Канцелярии заключается в том, чтобы помочь посетителям изучить возможные варианты, в том числе способы подачи заявления и обращения в официальные инстанции. Канцелярия не заменяет собой официальные каналы сообщения о случаях дискриминации, поскольку она не задумывалась как структура с официальной отчетностью.

54. В спорах на рабочем месте, как правило, имеется множество различных проблем и аспектов. Расовая дискриминация может проявляться в различных, часто неочевидных формах — от микроагрессии до открытого расизма. Такая дискриминация не обязательно является основной проблемой, с которой обращаются в Канцелярию, или же сотрудники могут не признавать существование такой дискриминации. Зачастую несколько форм дискриминации пересекаются, например гендерная и расовая дискриминация, предполагаемая возрастная дискриминация и эйблизм, а также другие формы дискриминации. Все эти формы дискриминации могут возникать и в связи с другими вопросами, такими как подбор персонала, управление служебной деятельностью и межличностные отношения, с которыми Канцелярия помогает посетителям разбираться. С учетом этих нюансов, интерсекциональности и неформального мандата Канцелярии (в том смысле, что она не «устанавливает факт дискриминации» в конкретных случаях, как это делается при официальном процессе расследования) все дела, содержащие элементы предполагаемой дискриминации, Канцелярия группирует в категорию под общим названием «дискриминация». Таким образом, хотя Канцелярия может сделать общие выводы о расовой дискриминации, с которой

сталкивается посетитель, она не располагает конкретными данными о случаях расизма.

55. В рамках кампании Генерального секретаря «Вместе против расизма» Канцелярия организовала две глобальные беседы с экспертами, привлёкшие значительное число участников. Беседу на тему «Что такое расизм?» в прямом эфире посмотрели более 2000 сотрудников, которые прислали более 190 вопросов и комментариев, а беседу на тему неявной предвзятости и микроагрессии посмотрели около 7000 сотрудников Организации Объединённых Наций со всего мира. В каждой из этих бесед была представлена ценная информация о проявлениях расизма в международных организациях в целом и в Организации Объединённых Наций в частности. Делясь своими взглядами и опытом, участники дискуссии призывали аудиторию начинать говорить друг с другом и ясно давали понять, что дискриминацию невозможно искоренить до тех пор, пока каждый не сможет спокойно говорить на «неудобные» темы.

56. В дополнение к этим глобальным мероприятиям Канцелярия организовала 38 диалогов на тему расизма на рабочем месте в Организации Объединённых Наций для подразделений во всех местах службы. Более 1500 человек приняли участие в этих диалогах, предоставивших им возможность поделиться своими взглядами на проблему расизма на рабочем месте в Организации Объединённых Наций и выслушать друг друга. Задавая наводящие вопросы и координируя ход беседы, модераторы помогали участникам научиться распознавать различные формы расизма, лучше понимать соответствующие проблемы и то, каким образом проявления расизма отражаются на каждом из нас. Отзывы, полученные по итогам этих диалогов, легли в основу стратегического плана действий, разработанного Целевой группой Генерального секретаря по борьбе с расизмом и обеспечению уважения человеческого достоинства каждого в Организации Объединённых Наций.

57. Сотрудники, принявшие участие в диалогах о расизме, высказали широкий спектр мнений. Некоторые сотрудники ощущают наличие расовых предрассудков в практике набора персонала и отмечают неравенство в том, как оцениваются регионы, языки и культуры; другие сталкиваются с тем, что их идеям уделяется меньше внимания, а их ошибки приписываются их культурным особенностям. Были и такие сотрудники, которые сообщили, что не наблюдали и не испытывали расизма на рабочем месте в Организации Объединённых Наций и не знали о его воздействии.

С. Многоязычие

58. В пункте 9 своей резолюции [76/242](#) Генеральная Ассамблея выразила признательность Генеральному секретарю за обеспечение наличия информационно-разъяснительных документов на всех официальных языках, просила Генерального секретаря продолжать принимать меры для продвижения многоязычия в рамках системы отправления правосудия и включать в его последующие доклады информацию о прилагаемых им усилиях по дальнейшему содействию многоязычию в системе отправления правосудия.

59. Канцелярия предоставляет услуги по неформальному урегулированию конфликтов на всех шести официальных языках. Посетители всегда могут попросить поговорить со специалистом по разрешению конфликтов на одном из официальных языков по своему выбору.

60. В 2021 году Канцелярия уделяла много внимания предоставлению информации о неформальном урегулировании конфликтов по мере возможности на всех шести официальных языках посредством создания своего нового веб-сайта и выпуска различных публикаций.

D. Извлеченные уроки

61. В ходе второго года пандемии одним из необходимых условий для успешного обслуживания персонала Организации Объединенных Наций стала способность оперативно адаптироваться к изменению условий. Прием посетителей, предоставление информации или проведение занятий по развитию навыков пришлось реорганизовать таким образом, чтобы это можно было легко осуществлять как в очной, так и в виртуальной форме, с одинаковым уровнем качества и достаточной гибкостью в плане перехода из одного формата в другой, с учетом постоянно меняющихся условий работы.

62. Еще одним наблюдением, сделанным в отчетный период, стало признание важности участия руководителей в обеспечении присутствия сотрудников на важных, но необязательных мероприятиях. Когда руководители проявляли больше интереса к мероприятиям по развитию «мягких» навыков и поддерживали их проведение, посещаемость была выше.

63. Хотя виртуальные платформы и мероприятия позволили Канцелярии продолжать оказывать свои услуги, очное общение невозможно заменить ничем. Для многих сотрудников доступ был ограничен из-за технических трудностей, включая проблемы с пропускной способностью, доступностью сети и подключением. Кроме того, большинство сотрудников предпочитают личное взаимодействие, поскольку оно помогает наладить взаимопонимание и доверительные отношения так, как это невозможно при виртуальном взаимодействии.

IV. Системные замечания

A. Справочная информация

64. Хотя конфликты на рабочем месте являются нормальным явлением и при правильном подходе могут даже представлять собой благоприятную возможность, неурегулированные и затяжные конфликты снижают эффективность и результативность работы Организации. Проявлениями непродуктивного конфликта на рабочем месте являются стресс, снижение мотивации или отсутствие усердия, беспокойство, потеря уверенности в себе, депрессия и непродуктивные рабочие отношения. Кроме того, конфликт может привести к подаче официальных жалоб и использованию формальных процессов, включая проведение расследований и дисциплинарные процессы. Поэтому очень важно понимать факторы, приводящие к конфликтам, с тем чтобы можно было их устранить и добиться организационных улучшений в долгосрочной перспективе.

65. В этом отношении уникальные знания (системные наблюдения) специалистов Канцелярии являются ценным источником информации о тенденциях и закономерностях, характерных для отношений на рабочем месте. Канцелярия передает эти знания заинтересованным сторонам на всех уровнях в качестве информационных материалов для содействия обучению и развитию на рабочем месте с упором на предотвращение и смягчение конфликтов. Этот цикл обратной связи функционирует на постоянной основе и приносит свои плоды во множестве областей. В качестве примеров можно привести сотрудничество в контексте

стратегии Организации Объединенных Наций по обеспечению психического здоровья и хорошего самочувствия, Руководящих принципов по созданию благоприятных условий в системе Организации Объединенных Наций, Схемы ценностей и принципов поведения в Организации Объединенных Наций и, совсем недавно, стратегического плана действий Генерального секретаря по борьбе с расизмом и обеспечению уважения человеческого достоинства каждого. Еще одним примером превентивных системных мер является сотрудничество Канцелярии с Канцелярией Посланника Генерального секретаря по делам молодежи в вопросах повышения осведомленности молодых людей, взаимодействующих с Организацией Объединенных Наций, об ожидаемом от них поведении и путях неформального урегулирования споров.

66. Особое внимание Канцелярия уделяет систематическому сотрудничеству с группами специалистов, занимающимися вопросами организационного развития и учебной подготовки в сфере людских ресурсов, поскольку это дает возможность постоянно выявлять области, в которых необходимо развивать навыки руководителей и сотрудников. Конфликты часто возникают из-за отсутствия навыков эффективной коммуникации, поэтому Канцелярия продолжала подчеркивать важность развития способностей к постоянному, конструктивному диалогу, особенно в контексте управления служебной деятельностью. Кроме того, информация о проблемах системного характера доводилась до сведения недавно назначенных старших руководителей, многие из которых могут быть незнакомы с культурой работы в Организации Объединенных Наций. В сотрудничестве с Управлением людских ресурсов Омбудсмен проводит персональные брифинги для недавно вступивших в должность руководителей подразделений в рамках их вводного инструктажа. Полезной практикой стало участие Омбудсмента и других представителей Канцелярии в силу занимаемой должности в работе высших руководящих органов, рабочих групп и других внутриорганизационных групп, что позволяет Канцелярии быть в курсе происходящего в области управленческих и кадровых вопросов и своевременно делиться системными замечаниями.

67. Канцелярия признает значение позитивного сотрудничества с заинтересованными сторонами на всех уровнях по системным вопросам и намерена укреплять это направление работы.

В. Замечания

68. Замечания, сделанные в 2021 году, показывают, что Организация продолжает сталкиваться с проблемами и возможностями в трех основных категориях: работа и карьера; отношения в рамках системы служебной аттестации; и вознаграждения и пособия. Некоторые из этих проблем существуют уже давно и сохраняются, другие обострились, а третьи проявились по-новому из-за продолжающегося воздействия пандемии.

69. Многие из этих проблем не являются уникальными для рабочей среды Организации Объединенных Наций и могут рассматриваться в более широком контексте часто возникающих проблем, с которыми сталкиваются органы государственного управления, например проблемы в областях управления служебной деятельностью, набора персонала, систем стимулирования и вознаграждения, а также многообразия и инклюзивности. Что касается разрешения конфликтов, то существует дополнительный слой противоречий, усиливающий напряженность на рабочем месте. Это могут быть такие противоположности, как конкуренция/сотрудничество, оптимизм/реализм, эмоции/логика и сообщество/автономия. Например, часто наблюдается стремление к простоте и последовательности, но в то же время характер работы требует гибкости и оперативности, а также

индивидуальных решений, которые могут быть разными в каждом конкретном случае. В качестве примера можно привести ограниченный по времени характер полевых операций и потребность персонала в гарантированной занятости; стремление к последовательному применению гибкого графика работы, в то время как сотрудники могут оказываться в различных ситуациях, требующих индивидуального подхода со стороны руководителя. Когда сотрудники и руководители сталкиваются с такими парадоксальными дилеммами, они часто обращаются в Канцелярию, которая помогает эффективно ориентироваться в конкретных ситуациях и находить конструктивные способы урегулирования неоднозначных и полярных ситуаций путем поиска гибких и творческих решений.

Рабочая среда в течение второго года пандемии COVID-19

Психическое здоровье и благополучие

70. Во многих конфликтных ситуациях, о которых сообщалось Канцелярии, было заметно сохраняющееся негативное воздействие затянувшейся пандемии на психическое здоровье и самочувствие сотрудников Организации Объединенных Наций во всем мире. Второй год пандемии продемонстрировал разрушительные последствия длительного воздействия рисков для здоровья, проблем в области безопасности, потерь и горя в сочетании с общей неуверенностью в будущем. Канцелярия отметила, что такое постоянное воздействие стрессовых факторов подорвало способность сотрудников справляться с трудностями и сильно сказалось на их психическом здоровье и самочувствии, что привело к увеличению продолжительности отпусков по болезни, непростым разговорам с начальством и коллегами, а также к снижению уровня производительности в некоторых областях.

71. Снижение стрессоустойчивости, как представляется, ослабило способность сотрудников избегать возникновения конфликтных ситуаций на рабочем месте. Это отмечалось как в отношении отдельных людей, так и внутри коллективов и, согласно наблюдениям, негативно влияло на сплоченность коллектива, а также на отношения с руководителями, коллегами и подчиненными. В сочетании с неэффективными методами онлайн-коммуникации и управления эскалация конфликтов могла происходить быстрее.

Доступ к услугам по консультированию персонала

72. Канцелярия направляла посетителей в службы консультирования персонала для получения психосоциальной поддержки чаще, чем до пандемии. Несколько посетителей отметили недостаток ресурсов для оказания оперативных консультационных услуг, особенно в местах службы за пределами штаб-квартир. Многие сотрудники говорили, что страх заразиться вирусом на работе отражается на их готовности вернуться к физическому присутствию на рабочем месте, особенно в тех случаях, когда у сотрудников нет отдельных кабинетов. Некоторые из этих ситуаций были особенно сложными для сотрудников, работающих в местах службы с повышенным риском и трудными условиями. Выяснилось, что планирование и составление бюджета для услуг по консультированию персонала в разных организациях осуществляется по-разному, что создает неравенство в плане доступа и поддержки.

Административная коммуникация и коммуникация в области гигиены труда

73. Согласно наблюдениям, сотрудники и руководители, обратившиеся в Канцелярию, имели различный уровень осведомленности и понимания указаний и инструкций, связанных с COVID-19, включая требования в отношении вакцинации, несмотря на значительные усилия, предпринимавшиеся администрацией

для дальнейшего реагирования на постоянно меняющуюся ситуацию и информирования сотрудников. Коммуникация не всегда была легкодоступной и понятной, а иногда она даже была слишком перегруженной и подавляющей. Часто общение выглядело слишком «прагматичным», что вызывало разочарование в тот момент, когда была потребность в сочувствии и заботе.

Возвращение в офис и гибкий график работы

74. Одной из часто возникающих причин конфликта была необходимость поиска гибких решений в плане графика и порядка работы в каждом конкретном случае. Многие посетители безуспешно пытались поговорить со своими руководителями, чтобы обсудить варианты, которые могли бы удовлетворить их уникальные потребности в этот период. По словам многих сотрудников, обратившихся в Канцелярию за помощью, создавалось впечатление, что руководители не хотят использовать свои дискреционные полномочия для предоставления гибкого графика работы, будь то в связи с необходимостью самопомощи или выполнения семейных или других обязанностей. Руководители направляли сотрудников в медицинскую службу для получения разрешения на изменение условий работы в случаях, когда их вопросы не были связаны со здоровьем и могли быть решены с помощью других инструментов, таких как политика гибкого графика работы. Сотрудники также сообщили о непоследовательном и несправедливом, по их мнению, применении административных инструкций.

75. Руководители среднего звена, в свою очередь, были вынуждены решать сложные административные и кадровые вопросы, одновременно управляя и без того сложной и эмоционально напряженной ситуацией. Они часто были неспособны, а иногда и не были открыты к поиску практических решений, что вызывало разочарование среди сотрудников. Между тем Канцелярия отметила, что руководители, обратившиеся в Канцелярию, сами испытывали негативное воздействие пандемии и страдали от выгорания, одновременно будучи вынуждены разделять эмоциональное бремя своих сотрудников.

76. Во множестве таких случаев Канцелярия помогала сотрудникам и руководителям разобраться в сути конфликта или находила взаимоприемлемые решения с помощью челночной дипломатии и неформального посредничества между сторонами.

Резюме

77. Важно, чтобы Организация продолжала осуществлять стратегию по обеспечению психического здоровья и хорошего самочувствия и предоставлять легкий доступ к услугам психологического консультирования для персонала. Следует поощрять руководителей среднего звена к использованию имеющихся онлайн-учебных программ и ресурсов. Это может включать распознавание симптомов выгорания на раннем этапе, чтобы предотвратить длительные периоды отпусков по болезни, и проведение информационных бесед с сотрудниками, которые могут испытывать проблемы с психическим здоровьем, требующие принятия тех или иных мер по адаптации на рабочем месте. В периоды неопределенности, повышенного уровня стресса и риска для здоровья разумная осторожность, по возможности, гибкость и эмпатия со стороны руководителей, а также эффективная коммуникация могут оказать существенное положительное влияние на здоровье сотрудников и производительность труда на рабочем месте.

Подотчетное, ориентированное на нужды и интересы людей руководство и управление

Управленческий потенциал и набор навыков

78. Пандемия дала возможность выгодно проявить себя тем руководителям, которые обладают гибким мышлением, навыками эффективного руководства коллективом и хорошим знанием положений, правил и ресурсов Организации.

79. Канцелярия отметила, что коллективы, работающие под руководством заботливых, гибких и открытых к изменениям руководителей, продолжали показывать весьма хорошие результаты во время пандемии и даже выгодно использовали новые возможности на благо Организации. Такой образ мышления и набор навыков, включая эмоциональный и «межличностный» интеллект, являются залогом успешного руководства, особенно во время кризиса, и способствуют повышению производительности и эффективности работы.

80. Пандемия COVID-19 усугубила трудности, возникающие при отсутствии таких навыков. Сотрудники на руководящих должностях, которые практикуют жесткий стиль управления и в меньшей степени учитывают интересы людей, своими действиями зачастую сами усугубляют неблагоприятную обстановку в коллективе, что сказывается на производительности и становится причиной ухода в продолжительные отпуска по болезни, прогулов и внутренней отстраненности от работы. Поведение руководства, лишенное гибкости, транспарентности и заботливого отношения к сотрудникам, часто приводило к подаче жалоб.

Подотчетность для всех

81. Сотрудники часто сообщали, что в связи с «плохим» управлением часто не принимается никаких мер, что коллективы страдают в течение длительного времени и вынуждены использовать формальные процессы, такие как расследования. Формальные процессы, как правило, занимали много времени, в течение которого пострадавшие сотрудники продолжали подвергаться воздействию среды, которая воспринималась ими как токсичная. Такое нахождение в нездоровой рабочей обстановке негативно сказывалось на производительности труда в коллективах и приводило к длительным отлучкам сотрудников и потере доверия к системе. Важно рассмотреть вопрос о том, какие меры в таких случаях могут быть приняты незамедлительно, с тем чтобы предоставить пострадавшим сотрудникам необходимую помощь и при этом соблюсти права противоположной стороны.

82. В то же время руководители, посетившие Канцелярию, сообщали о своем разочаровании в связи с отсутствием инструментов и организационной поддержки в тех случаях, когда они пытаются урегулировать проблемы, связанные со служебной деятельностью или неподобающим поведением. Подотчетность работает в обе стороны, однако часто руководители считают, что проще и легче избегать решения проблем, связанных с неудовлетворительной работой или неподобающим поведением сотрудников, чем участвовать в длительных формальных процедурах.

83. Женщины, особенно назначенные на руководящие должности, сообщили, что их часто оценивают по иным стандартам, чем их коллег-мужчин. Несколько женщин-руководителей обратились в Канцелярию, рассказав о преследованиях, которым они подвергались — от микроагрессии до открытой агрессии (см. также A/75/160, пп. 67–71).

Резюме

84. Пандемия еще раз показала, что для эффективного функционирования Организации, особенно в период неожиданных изменений, крайне важно уметь эффективно управлять людьми. Необходимо нанимать и повышать по службе «правильных» людей для работы на руководящих, управленческих и лидерских должностях. Им также нужно оказывать поддержку путем организации вводных инструктажей и программ непрерывного повышения квалификации, включая освоение управленческого инструментария, позволяющего эффективно управлять коллективом, в том числе в ситуациях, когда тот или иной сотрудник работает неудовлетворительно. В периоды неопределенности и организационных преобразований руководители с открытым и гибким мышлением и человекоцентричным подходом добиваются наилучших результатов для Организации, сотрудников и общественности, не увеличивая при этом бремя ответственности Организации. Развитию таких управленческих навыков придается большое значение в рамках новейших внутриорганизационных инициатив, таких как «Схема ценностей и принципов поведения в Организации Объединенных Наций». Организация имеет возможность продвинуться вперед в создании такой управленческой культуры, в которой ценится эмоциональный и «межличностный» интеллект и используется основанный на индивидуальных консультациях подход для развития и повышения эффективности служебной деятельности.

Распространение среди сотрудников и принятие новых организационных инициатив, стратегий и рамочных программ

85. Многие проблемы на рабочем месте могут быть обусловлены наличием системных проблем, таких как пробелы, несогласованность или непоследовательность политики, процедур, процессов, практики, систем или структур Организации. Они могут корениться в организационной культуре или быть результатом применения тех или иных методов руководства и управления.

86. За последние годы Организация выступила с несколькими инициативами по изменению ситуации, в том числе в областях гендерного паритета, психического здоровья, гибкого графика работы, управления служебной деятельностью, ценностей и поведения, а также, совсем недавно, в области борьбы с расизмом и обеспечения уважения человеческого достоинства каждого. Эти усилия Организации достойны похвалы и позволяют ей уверенно смотреть в будущее. В то же время сотрудники часто сообщали, что они не знали о таких инициативах или не видели, как их руководители и коллеги демонстрируют ожидаемое поведение. Другой проблемой, которую отметили руководители и сотрудники, было отсутствие взаимодополняемости инициатив и обусловленная изменениями нагрузка, связанная с реализацией нескольких инициатив одновременно.

87. Например, сотрудники полевых операций сообщили, что гибкий график работы не был предоставлен им в той же степени, что в других подразделениях. Была выражена озабоченность по поводу того, что руководители устанавливают жесткие правила присутствия на рабочем месте, не проводя никаких различий и не учитывая или почти не учитывая особые обстоятельства, которые могут возникать у людей на определенных этапах. Получалось, что присутствие на рабочем месте важнее, чем содержание и результаты работы. С другой стороны, руководители сообщали о трудностях в управлении коллективами, находящимися в разных часовых поясах и работающими по разным графикам, с разными индивидуальными требованиями.

88. Несмотря на то, что в рамках общесистемной стратегии по достижению гендерного паритета были разработаны Руководящие принципы по созданию благоприятных условий в системе Организации Объединенных Наций,

сотрудники-женщины, в частности, считают, что реализация этих инициатив идет слишком медленно или зачастую этим приходится заниматься самим женщинам. Например, посетительницы сообщали, что в полевых операциях отсутствуют благоприятные условия и культура управления, которые позволяли бы этим операциям привлекать и удерживать сотрудников женского пола. Даже когда нормативная база допускала гибкость, руководители часто не применяли ее, и патриархальная культура на рабочем месте сохранялась.

89. Еще одна область, которая традиционно вызывает напряжение в отношениях, — управление служебной деятельностью. Предстоит проделать большую работу по внедрению новой политики и обучению персонала ее применению.

Резюме

90. Эффективность стратегий зависит от эффективности их осуществления; в противном случае есть риск того, что эти стратегии будут восприняты как лицемерные, что приведет к потере доверия к руководству и Организации. В таком большом и сложном учреждении, как Секретариат, реализация политики не может быть линейной и быстрой, и может быть особенно сложной в тех случаях, когда множество организационных изменений происходит одновременно и на нескольких уровнях. Сотрудники, руководители и подразделения могут иметь ограниченные возможности, время и ресурсы, а также могут испытывать «усталость от перемен». Кроме того, может возникнуть сопротивление новым инициативам, актуальность или преимущества которых не сразу очевидны. Поэтому важно рассмотреть процесс реализации политики с самых начальных этапов, чтобы обеспечить наличие достаточных ресурсов и неуклонных усилий для распространения этих инициатив в коллективе, с тем чтобы они дошли до всех сотрудников Организации. Чтобы руководители и сотрудники приняли эти стратегии и стали соблюдать ожидаемые нормы поведения, необходима надлежащая поддержка, а также стратегии внедрения, мониторинга и вовлечения персонала.

Эффективный диалог

91. Многие из приведенных выше наблюдений включают элемент «несостоявшихся» или «плохо закончившихся» разговоров. Неэффективная коммуникация лежит в основе многих конфликтов, острота которых может варьироваться от незначительного расхождения во мнениях до серьезных случаев преследования. Ряд факторов еще больше затрудняют коммуникацию: уже сниженный уровень стрессоустойчивости сотрудников и руководителей в связи с пандемией, постоянно меняющиеся условия, чувство неопределенности и незащищенности. Все это приводило к неподобающему поведению, снижению уровня цивилизованности и поляризации в общении. Конфликты, которые при других обстоятельствах могли бы быть урегулированы, легко выходили из-под контроля.

92. Еще одной причиной неэффективной коммуникации являлась нехватка социального взаимодействия на виртуальном рабочем месте. На протяжении всего периода пандемии, когда было меньше возможностей для личного социального взаимодействия, цифровые методы коммуникации легко становились питательной средой не только для некорректного поведения, но и для преследований. В электронной почте все чаще появлялись неуместные, грубые и унижительные сообщения, а краткость текстовых сообщений приводила к недопониманию и недобродумности высказываний. Сотрудники сообщали об общем снижении уровня уважительного обращения и вежливости во время работы в виртуальном формате.

93. Руководители редко принимали немедленные меры, чтобы призвать своих сотрудников к ответу, а сторонние наблюдатели часто играли пассивную роль и сохраняли молчание. Подобное отсутствие реакции и молчание часто потворствует неподобающему поведению. Кроме того, Канцелярия отметила отсутствие умения открыто высказываться, что приводило к тому, что принятые с благими намерениями меры только ухудшали ситуацию.

Резюме

94. Готовность и способность участвовать в конструктивном общении и неформальном разрешении конфликтов является одним из ключевых факторов создания гармоничной обстановки на рабочем месте. Канцелярия оказывает поддержку сотрудникам и руководителям в развитии таких навыков с помощью индивидуальных консультаций и в рамках двух своих инициатив — «Вежливость как форма признания достоинства» и диалоги о расизме на рабочем месте.

V. Перспективы на будущее

95. Отмечая в 2022 году свое двадцатилетие, Канцелярия вспоминает и анализирует свой опыт, накопленный за последние 20 лет, с тем чтобы определить и спланировать дальнейшие шаги.

96. Подобно тому, как Организация Объединенных Наций продолжает развиваться и адаптироваться к новым трудностям, сфера урегулирования конфликтов на рабочем месте также развивается, в связи с чем специалистам-практикам необходимо адаптироваться. Канцелярия следит за событиями в этой области и находит способы адаптировать свои услуги для решения возникающих проблем на рабочем месте в современных условиях. Повысился спрос на услуги по оказанию помощи в проведении непростых разговоров, содействию развитию навыков разрешения конфликтов и другие услуги, направленные на профилактику и формирование навыков участия в обсуждении важных вопросов и урегулирования разногласий на рабочем месте. В центре обсуждений на рабочем месте находятся вопросы рабочей культуры, многообразия и инклюзии, психического здоровья и самочувствия, а также новые методы работы и будущее работы. На сегодняшний день Канцелярия располагает эффективными средствами для удовлетворения этих связанных с работой потребностей.

97. Что касается будущего, то Канцелярия планирует в ближайшие годы уделять внимание перечисленным ниже областям.

Доступ к услугам

98. По мере постепенного возвращения сотрудников в служебные помещения и нормализации ситуации после пандемии Канцелярия полностью возобновит осуществление своей программы информационно-пропагандистской работы и поездок, с тем чтобы обеспечить более широкое очное присутствие Канцелярии и доступ сотрудников к неформальной системе урегулирования конфликтов независимо от места их службы, как это подчеркнула Генеральная Ассамблея в пункте 4 своей резолюции 76/242. Канцелярия стремится предоставлять услуги также лицам, не являющимся сотрудниками, в рамках существующего порядка и в пределах имеющихся ресурсов.

В первую очередь — неформальное урегулирование с упором на предотвращение конфликтов

99. Канцелярия намерена прилагать дальнейшие усилия по поощрению подхода, основанного на принципе «в первую очередь — неформальное урегулирование», и приглашает к активному сотрудничеству все соответствующие заинтересованные стороны в целях поощрения передачи дел на неформальное урегулирование на ранних стадиях конфликта. В связи с этим Канцелярия планирует активизировать свою информационно-разъяснительную работу, касающуюся предлагаемых ею услуг посредничества и преимуществ использования посредничества для решения рабочих вопросов как для сотрудников, так и для руководителей. В то же время Канцелярия будет стремиться повышать квалификацию своих специалистов по разрешению конфликтов для более глубокого освоения ими навыков консультирования по вопросам управления конфликтом.

Формирование культуры диалога и налаживания связей

100. Основываясь на своих системных наблюдениях, Канцелярия продолжит исполнять свою роль нейтрального организатора диалогов для отдельных сотрудников и коллективов сотрудников с целью углубления понимания ими различных точек зрения, улучшения коммуникации и формирования чувства вовлеченности. Кроме того, Канцелярия будет использовать свою роль нейтрального организатора для предоставления ключевым заинтересованным сторонам платформы для проведения диалога по межсекторальным вопросам в рамках Организации.

Продвижение сети омбудсменов и посредников

101. В 2019 году, как упоминалось в пункте 6 выше, Омбудсмен Организации Объединенных Наций сформировала сеть омбудсменов и посредников, обслуживающих организации, представленные в Координационном совете руководителей, в качестве сообщества специалистов-практиков, которые могут встречаться для обмена информацией об общесистемных тенденциях и согласования передовой практики разрешения конфликтов на рабочем месте. С тех пор эта сеть успешно содействует проведению дискуссий по вопросам, представляющим общий интерес для ее членов. Сеть особенно полезна для омбудсменов и посредников организаций системы Организации Объединенных Наций, которые только недавно создали эти службы, находятся в процессе разработки их круга ведения или стремятся к согласованию методов работы. В качестве председателя этой сети Омбудсмен планирует укреплять сотрудничество между ее членами в целях активизации работы по выявлению и анализу системных проблем в широком рабочем пространстве Организации Объединенных Наций, а также в целях использования и распространения мнений сообщества специалистов по урегулированию конфликтов в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

Приложение

Основные принципы Канцелярии Омбудсмена и посредников Организации Объединенных Наций

Будучи неформальным компонентом системы отправления правосудия в Организации Объединенных Наций, Канцелярия Омбудсмена и посредников Организации Объединенных Наций применяет неформальные и совместные подходы к урегулированию конфликтов на рабочем месте. Она руководствуется основными принципами независимости, нейтральности, конфиденциальности и неформальности, которые кратко излагаются ниже.

Независимость

Канцелярия независима от других организационных структур, органов и должностных лиц и в случае необходимости может получить прямой доступ к Генеральному секретарю, исполнительным главам фондов и программ, Верховному комиссару Организации Объединенных Наций по делам беженцев и старшему руководству в рамках всей Организации. Она имеет доступ к информации, связанной с рассмотрением дел, за исключением медицинской документации, а также доступ к отдельным лицам в Организации, которые обращаются за консультацией, информацией или мнением по любому вопросу.

Нейтральность

Канцелярия отстаивает справедливые и равноправные административные процессы и не выступает от имени какого-либо конкретного лица в Организации, принимая во внимание права и обязательства Организации и сотрудника и равенство сторон в создавшейся ситуации.

Конфиденциальность

Канцелярия соблюдает строгую конфиденциальность и не разглашает никакую информацию об отдельных делах или встречах с сотрудниками. Никакой орган или должностное лицо Организации Объединенных Наций не могут принудить сотрудников Канцелярии к даче показаний или разглашению информации о делах.

Неформальность

В рамках соблюдения принципа неформальности Канцелярия не ведет никакие протоколы для Организации Объединенных Наций или какой-либо другой стороны. Она не проводит официальные расследования и не принимает правовые уведомления от имени Организации Объединенных Наций. Она не имеет полномочий на принятие решений и не выносит никаких окончательных решений или постановлений.
