



Доклад омбудсмена¹

1. В рамках подотчетности омбудсмена² с 2018 г. все омбудсмены ВОЗ представляют Исполнительному комитету годовой доклад о своей деятельности. В настоящем докладе приводится информация о деятельности омбудсмена в 2021 г., излагаются наиболее актуальные системные проблемы, выявленные в течение этого периода, и рассматриваются меры, принятые администрацией для выполнения рекомендаций, вынесенных в предыдущих докладах³. Информация о мерах, которые были приняты администрацией в связи с рекомендациями омбудсмена, приводится в отдельном документе⁴.

2. Основная задача омбудсмена⁵ заключается в том, чтобы оказывать конфиденциальную помощь добровольно обращающимся к нему сотрудникам⁶. На основе этих конфиденциальных бесед омбудсмен отслеживает тенденции в целях раннего выявления потенциально важных проблем системного характера, информирует руководство и консультирует высшее руководство по вопросам принятия надлежащих корректирующих и профилактических мер. Оказывая помощь отдельным посетителям и информируя руководство по восходящей линии, омбудсмен помогает Организации применять более эффективные подходы к решению важных проблем, которые могут препятствовать достижению ее целей. В конечном счете омбудсмен стремится содействовать созданию более благоприятных условий работы, в которых обеспечиваются основные институциональные ценности, такие как уважение, добросовестность, терпимость и инклюзивность.

¹ Настоящий информационный документ представлен в соответствии с принятыми на прошедшей в мае 2017 г. 141-й сессии Исполкома решениями относительно рекомендации Объединенной инспекционной группы Организации Объединенных Наций: «директивным органам всех организаций системы Организации Объединенных Наций следует предоставлять омбудсмену возможность регулярно представлять им доклады по выявленным системным вопросам» (см. документ EB141/2, принятый Исполкомом к сведению на 141-й сессии, и документ EB141/2017/REC/1, протокол первого заседания, раздел 6).

² Настоящий документ подготовлен Канцелярией омбудсмена и посреднических услуг в консультации со всеми региональными омбудсменами ВОЗ. Он отражает взгляды всех омбудсменов ВОЗ, и, соответственно, любое упоминание омбудсмена касается также работы как Канцелярии омбудсмена и посреднических услуг, так и региональных омбудсменов.

³ См. документы EB148/INF./2 и EB148/INF./3.

⁴ См. документ EB150/INF./3.

⁵ Справочная информация о роли омбудсмена и структуре оказываемых им услуг приведена в приложении к настоящему документу.

⁶ Далее именуются «посетителями».

3. Борьба с пандемией коронавирусной инфекции (COVID-19) стала одним из важнейших направлений работы ВОЗ в 2020 г. и оставалась приоритетом для Организации в течение всего 2021 г. Кризис, поразивший сектор здравоохранения во всех регионах мира, изменил рабочую среду и вынудил многих перейти на работу в виртуальном режиме, что серьезно сказалось на образе жизни и методах работы многих наших коллег. Из-за пандемии нагрузка на омбудсмана выросла, поскольку многие из обращений были связаны со сложностями, обусловленными новыми методами работы и сложностями в коммуникации как для отдельных сотрудников, так и для коллективов.

4. Условия работы тех, кто трудится дома и в офисе, различаются. Большинство сотрудников работают из дома, но некоторые не имеют такой возможности из-за должностных обязанностей или руководящих функций. Число сотрудников, работающих в офисе, менялось в зависимости от ситуации с заболеваемостью. Различия в условиях труда приводят к обострению разногласий между сотрудниками. Например, некоторые работающие из дома сотрудники считают, что важность их работы недооценивается, поскольку они не считаются «ключевыми» сотрудниками. С другой стороны, сотрудники, вынужденные присутствовать в офисе, опасаются рисков, связанных с физическим контактом с коллегами.

5. В целом последствия пандемии вызвали среди сотрудников ВОЗ длительный стресс и оказали существенное негативное воздействие на их психическое здоровье. Согласованность работы многих отделов и департаментов была нарушена, а некоторые сотрудники почти полностью исчерпали свой ресурс. Соответственно, в настоящем докладе основное внимание уделено именно этой проблеме. В нем также содержится ряд рекомендаций, некоторые из которых касаются вопросов, уже поднимавшихся в прошлогоднем докладе.

6. Рекомендации указывают на недостатки, которые ВОЗ необходимо устранить, но омбудсмен не забывает о том, что с самого начала пандемии выдающейся особенностью реагирования Организации на кризис в области здравоохранения была исключительная приверженность и преданность каждого сотрудника ВОЗ достижению целей Организации. Как было подчеркнуто в прошлогоднем докладе омбудсмана, нельзя не признать, что весь персонал в это сложное время трудился с исключительной самоотдачей.

7. В декабре 2020 г. Генеральный директор объявил, что 2021 г. станет «Годом сотрудника». Цель этой инициативы заключается в расширении прав и возможностей сотрудников в их работе по достижению целей ВОЗ, а также в обеспечении участия всех сотрудников ВОЗ в планировании будущего Организации¹. Эти задачи увязаны с направлением «изменение организационной культуры» программы преобразований ВОЗ, которая предусматривает центральную роль сотрудников в процессе реформирования Организации. Омбудсмен воспользовался возможностями, открывшимися благодаря «Году сотрудника», поддержав усилия по укреплению новой организационной культуры на основе более широкого вовлечения персонала в работу на

¹ Обращение Генерального директора ко всем сотрудникам. Итоговое письмо коллегам по ВОЗ, 23 декабря 2020 г.

всех трех уровнях Организации, особенно в том, что касается реализации ключевых мер политики. В настоящий доклад включены конкретные рекомендации.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ДОКЛАДАМИ ОМБУДСМЕНА

8. Это пятый доклад, представленный омбудсменом Исполнительному комитету. Предоставляя омбудсмену возможность представлять доклад Исполкому, ВОЗ демонстрирует свою приверженность обеспечению транспарентности и подотчетности. Это ценная инициатива, учитывая, что среди обслуживаемых Канцелярией Омбудсмена и посреднических услуг организаций¹ только ВОЗ предоставила омбудсмену возможность непосредственно взаимодействовать с ее директивными органами. Опыт, полученный за последние пять лет, весьма позитивен и заслуживает более глубокого анализа.

9. Тот факт, что омбудсмен представляет доклад непосредственно Исполнительному комитету, дает ощутимые результаты. Хотя несколько из вынесенных омбудсменом за прошедшие годы рекомендаций все еще не выполнены, большинство из них либо уже выполнены, либо еще выполняются Секретариатом. Это говорит о ценном вкладе, который доклады омбудсмена Исполкому вносят в преобразование Организации. Таких результатов невозможно было бы добиться без поддержки высшего руководства, особенно Генерального директора, и тесного сотрудничества со службами всего Секретариата как в штаб-квартире, так и в регионах ВОЗ, в том числе в таких областях, как людские ресурсы, этика и здоровье и благополучие персонала.

10. Секретариат в целом конструктивно реагирует на рекомендации омбудсмена. Ниже приводятся примеры положительной реакции.

Юридические, нормативные, финансовые вопросы и вопросы соблюдения требований

(а) Необходимость реагирования на неуважительное отношение и притеснения

Упрощение перевода на другую должность сотрудников, оказавшихся в невыносимых условиях

Среди выполненных Секретариатом рекомендаций омбудсмена в этой области можно отметить следующие: (i) пересмотреть политику по предотвращению притеснений; (ii) ввести обязательное обучение по предотвращению притеснений для всех сотрудников; и (iii) создать механизм для оперативного перевода сотрудников на другую должность в особых случаях (в частности, если имеют место притеснения) и сформировать специальную междепартаментскую группу, включающую представителей Канцелярии Генерального директора, Департамента людских ресурсов, Отдела по вопросам этики, Службы охраны здоровья и

¹ Канцелярия Омбудсмена и посреднических услуг обслуживает ВОЗ, Секретариат ЮНЭЙДС, Международное агентство по изучению рака (МАИР) и Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций.

благополучия персонала и омбудсмена, для рассмотрения случаев притеснения и других системных проблем¹. Эта междепартаментская группа ведет согласованную работу по поиску решений (одним из таких решений является перевод на другую должность), и ей необходимо выделить средства для финансирования этой деятельности².

(b) Равный доступ к неформальным механизмам разрешения споров в ВОЗ

Омбудсмен, в частности, рекомендовал: (i) предоставлять всем сотрудникам независимо от их местонахождения возможности неформального разрешения споров; и (ii) во всех региональных бюро открыть канцелярии омбудсмена, предоставляющие специализированные и профессиональные услуги¹. В этом отношении был достигнут значительный прогресс: почти все региональные бюро учредили отдельную должность профессионального омбудсмена и поручили ему помогать сотрудникам в неформальном урегулировании проблем, связанных со служебной деятельностью.

Ценности, этика и стандарты

(a) Многообразие в отношении расовых/возрастных/гендерных признаков: достигнутый прогресс

Секретариат, в частности, выполнил следующие рекомендации омбудсмена: (i) способствовать коммуникации между высшим руководством и сотрудниками по проблемам, связанным с многообразием и противодействием дискриминации; и (ii) разработать инициативы в области обучения для предотвращения предвзятости³. Отрадно, что Секретариат не стал ограничиваться этими скромными целями и создал в ВОЗ новую структуру, занимающуюся непосредственно проблемами многообразия, равноправия и противодействия дискриминации.

(b) Активное вовлечение персонала

Омбудсмен рекомендовал следующие изменения, направленные на то, чтобы сотрудники активнее высказывались и участвовали в решении служебных проблем: (i) все руководители должны, следуя примеру Генерального директора, проводить политику открытых дверей; и (ii) всем сотрудникам необходимо предоставлять информацию о возможных вариантах решения проблем, связанных со служебной деятельностью⁴. Омбудсмен отмечает, что Секретариат добился заметных результатов в этой области.

¹ См. документ EB142/INF./2 (январь 2018 г.).

² См. документ EB146/INF./2 (январь 2020 г.).

³ См. документы B144/INF./2 (январь 2019 г.) и EB148/INF./2 (январь 2021 г.).

⁴ См. документ EB144/INF./2 (январь 2020 г.).

(с) Обязанность ВОЗ проявлять заботу о сотрудниках

Омбудсмен рекомендовал Секретариату: (i) расширить спектр возможностей для продвижения по службе; и (ii) уделять больше внимания проблеме карьерного роста¹. Эти рекомендации выполнялись Секретариатом в рамках ряда кадровых инициатив, включая создание краткосрочных вакансий, предназначенных для повышения квалификации (с марта 2018 г.), утверждение в ноябре 2018 г. глобальной программы по наставничеству и проведение консультаций по карьерному росту в формате «один на один».

Организация, руководство и управление

ВОЗ нужно больше вкладывать в руководителей

Для развития управленческих навыков надзорного характера омбудсмен, в частности, рекомендовал: (i) развивать программу по наставничеству; и (ii) внедрить механизм всесторонней оценки деятельности¹. Омбудсмен признает, что Секретариат успешно развивает новую программу наставничества и индивидуального обучения, а также многое сделал для создания более комплексного механизма оценки деятельности.

ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

11. Проанализировав конфиденциальное общение с посетителями, омбудсмен выделил два вопроса системного характера, которые стали предметом последующих обсуждений со старшим руководством:

- (i) новые проблемы в рабочей среде ВОЗ, связанные с пандемией COVID-19; и
- (ii) необходимость принятия эффективных мер для реального изменения культуры в ВОЗ.

НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РАБОЧЕЙ СРЕДЕ ВОЗ, СВЯЗАННЫЕ С ПАНДЕМИЕЙ COVID-19

12. После того, как в марте 2020 г. в мире разразился кризис в области здравоохранения, вызванный COVID-19, Секретариат принял решение предложить сотрудникам штаб-квартиры работать из дома. Исключение было сделано для «критически важных сотрудников». Все региональные бюро последовали этому примеру. Число сотрудников, работающих из дома и в офисе, менялось в зависимости от ситуации с заболеваемостью, но в целом большинство наших коллег решали рабочие задачи, находясь дома. В 2021 г. такие условия работы сохранялись.

13. Омбудсмен отмечает, что с самого начала пандемии сотрудники проявили редкую приверженность общему делу в тяжелейших условиях. ВОЗ не смогла бы должным образом отреагировать на новые вызовы без самоотверженного труда всех сотрудников,

¹ См. документ EB142/INF./2 (январь 2018 г.).

которые месяцами почти без отдыха работали в очень сложных условиях и под большим давлением. Сотрудникам пришлось адаптироваться к минусам работы из дома, а также пересмотреть некоторые из ранее поставленных служебных задач. Эти вопросы были подробно освещены в докладе омбудсмена Исполнительному комитету за 2020 г.

14. При этом все сотрудники ВОЗ, как работающие из дома, так и присутствующие в офисе, попали в новую рабочую среду, отличительной чертой которой стала виртуальная коммуникация. Эти изменения особенно сильно сказались на сотрудниках, ухаживающих за детьми или пожилыми членами семьи (в основном это женщины и родители-одиночки), а также на сотрудниках, которые живут одни, вдали от семьи. Пандемия также повлияла на благополучие и психическое здоровье некоторых коллег: им было сложно исполнять служебные обязанности из-за опасений, связанных с их собственным здоровьем или здоровьем членов их семей. Еще труднее пришлось временным сотрудникам и консультантам, которые испытывали дополнительную озабоченность относительно дальнейшей занятости, учитывая временную природу их контрактов и мрачные финансовые перспективы.

15. Некоторые из основных вопросов, обозначенных в докладе за 2020 г., проявились и в 2021 г. Из общения с посетителями омбудсмен сделал вывод, что за год большинство коллег смогли хорошо адаптироваться к новой виртуальной рабочей среде. Однако на начальном этапе этот процесс был осложнен несколькими факторами. Отсутствие регулярного личного общения вызвало необходимость проведения виртуальных совещаний для решения относительно малозначимых вопросов, в результате чего количество таких совещаний резко выросло. Сотрудники тратили на такие совещания много ценного времени, которого стало не хватать на важные дела, и сильно уставали к концу рабочего дня. Более того, некоторые работающие из дома коллеги столкнулись с трудностями, пытаясь разграничить рабочее и личное время, что не замедлило сказаться на семейной жизни.

16. Еще одной проблемой, проявившейся в 2021 г., особенно в штаб-квартире, стали трения между сотрудниками, работающими в офисе, и теми, кто работает удаленно. Критерии разделения сотрудников на две группы были связаны с их функциональными обязанностями, а также с тем, является ли сотрудник руководителем. При этом обеспечивалась определенная гибкость относительно предпочтений конкретных сотрудников. Однако в ряде случаев сотрудники, переведенные на удаленную работу, сочли, что отсутствие необходимости присутствовать в офисе говорит о том, что их работа не считается важной. С другой стороны, некоторые из тех, кому пришлось продолжить работу из офиса, не испытывали по этому поводу энтузиазма из-за рисков для здоровья. Кроме того, по их мнению, работать из дома удобнее. Переезд в новое здание штаб-квартиры с менее просторными помещениями, вероятно, только усугубит эту проблему, поскольку некоторым коллегам придется делить ограниченное пространство и работать посменно в соответствии с графиком, который им придется согласовать между собой. Ситуация постоянно меняется в зависимости от показателей заболеваемости, и Секретариат и руководители будут регулярно информировать сотрудников о любых изменениях.

17. Пандемия COVID-19 также повлияла на рабочую нагрузку, конкретные результаты и программные цели на двухгодичный период 2020–2021 гг. Особенно остро ее последствия ощутили сотрудники, непосредственно занимающиеся реагированием на пандемию: в течение многих недель им приходилось выполнять огромный объем работы почти без отдыха. Но и те из наших коллег, кто не находился на переднем крае борьбы с COVID-19, столкнулись с увеличением объема работы из-за дополнительных задач, связанных с пандемией. Даже сотрудники, не участвующие в борьбе с пандемией, чья рабочая нагрузка практически не выросла, зачастую оказывались на грани переутомления из-за необходимости одновременно решать рабочие задачи и проблемы, связанные с домом, семьей и здоровьем.

18. В результате многие из наших коллег практически полностью истощили свои внутренние ресурсы. Это касается не только коллег, занимающихся чрезвычайными ситуациями, но и сотрудников других департаментов. Влияние ситуации на психическое здоровье неоспоримо, и в этой области необходимо принимать меры в соответствии с рекомендациями, подготовленными Целевой группой ВОЗ по вопросам психического здоровья.

19. В этом контексте особое внимание следует уделить положению руководителей, некоторые из которых растерялись перед лицом усугубляющегося кризиса. В первую очередь руководители должны были регулярно общаться с сотрудниками во время кризиса, чтобы узнать об их индивидуальных проблемах, помочь нуждающимся, скорректировать функции, обязанности и рабочую нагрузку. Однако не все руководители нашли возможность искренне обсудить с сотрудниками вопрос о пересмотре методов работы или установить более реалистичные цели для оценки эффективности работы в 2020 г. В ходе кризиса психическое здоровье многих руководителей подтачивала тревога, связанная с проблемами на работе, в семье или со здоровьем. Высшему руководству и многим руководителям страновых бюро пришлось еще хуже: они должны были реагировать на беспрецедентное политическое давление и внимание со стороны СМИ.

20. В докладе за 2020 г. омбудсмен отметил, что руководители, как и многие рядовые сотрудники, пострадали от введенных ограничительных мер и столкнулись с трудностями в плане взаимодействия с персоналом. Соответственно, омбудсмен рекомендовал рассмотреть возможность предоставления руководителям адекватной поддержки, в том числе путем проведения вебинаров, инструктажей или практических занятий по вопросам управления служебной деятельностью и повышения квалификации. Для помощи руководителям был разработан ряд мер и инициатив, но, учитывая природу и масштаб проблемы, по всей видимости, необходимы дополнительные условия.

21. С другой стороны, согласованная работа коллектива может быть обеспечена только в атмосфере открытости и искренности, особенно в условиях виртуальной коммуникации. В последнее время, однако, в ряде департаментов сложилась несколько иная атмосфера, что связано с недостатком регулярного и откровенного общения между коллегами. Отсутствие у сотрудников ощущения сопричастности и участия в общем деле ограничивает потенциал соответствующих подразделений и снижает эффективность работы. Проблемы в коммуникации могут быть вызваны отсутствием доверия, что, в

свою очередь, может объясняться отсутствием психологического ощущения безопасности. Эффективность подразделения неизбежно пострадает, если коллеги не смогут открыто высказывать свое мнение в разговоре с начальником или на общем собрании, а также предлагать идеи, не опасаясь притеснений. Эта проблема вызывает беспокойство, поскольку в основе любой социальной группы лежит доверие, чувство локтя и убежденность в ценности каждого члена коллектива, а также уверенность в поддержке.

22. Для решения описанных выше проблем Секретариат мог бы рассмотреть следующие меры и подходы:

(a) старшему руководству следует возглавить дополнительные усилия по мотивации и поощрению персонала

- Многие из наших коллег испытывают переутомление из-за повышенной нагрузки на ВОЗ в связи с борьбой против COVID-19, а также из-за необходимости работать в виртуальной среде. Старшее руководство должно отреагировать на эту ситуацию дополнительными инициативами по поощрению и мотивации сотрудников.
- Ключевая роль старшего руководства заключается в том, чтобы вести за собой и вдохновлять персонал, прививая ему ценности и принципы Организации, а также следить за тем, чтобы сотрудники руководствовались ими в повседневной работе. В этой связи старшему руководству следует рассмотреть возможность проработки дополнительных инициатив, направленных на повышение сплоченности персонала, в частности на укрепление доверия как ключевого аспекта формирования недискриминационной и открытой рабочей среды, в которой сотрудники не боятся высказывать свое мнение.

(b) Секретариату следует оценить, насколько хорошо сотрудники различных департаментов справляются с ситуацией

- В нескольких подразделениях психологическое истощение сотрудников, по всей видимости, нарушает согласованность работы, а низкий уровень доверия и недостаток психологической безопасности наблюдаются повсеместно.
- Чтобы не допустить дальнейшего обострения этой проблемы, Секретариату следует изучить ее природу и масштаб. Для получения важной информации о воздействии пандемии на рабочую среду в Организации может потребоваться глубокий анализ ситуации в каждом департаменте. Омбудсмен готов сотрудничать с руководством в реализации этого предложения.

(c) Секретариат должен содействовать осуществлению практических мер по охране благополучия и психического здоровья персонала

- Персонал ВОЗ затратил огромные усилия на борьбу против пандемии, и это сказалось на благополучии и психическом здоровье многих из наших коллег. Чтобы не допустить дальнейшего ухудшения ситуации, Секретариату следует активизировать усилия по содействию реализации плана работы и рекомендаций, подготовленных Целевой группой ВОЗ по вопросам психического здоровья. В этой связи следует рассмотреть возможность принятия в ближайшем будущем дополнительных практических мер.

(d) Оказание руководящему составу дополнительной поддержки в вопросах взаимодействия с сотрудниками

- Секретариат уже приступил к реализации ряда инициатив, направленных на оказание руководителям поддержки в адаптации к новой рабочей реальности в соответствии с рекомендациями, вынесенными омбудсменом в 2020 г., но несмотря на это некоторые руководители не справились с нагрузкой и не нашли в себе сил, чтобы взаимодействовать с сотрудниками для решения индивидуальных проблем, оказания помощи нуждающимся и корректировки рабочих планов или нагрузки.
- В этом контексте Секретариату следует проработать дополнительные меры для развития управленческих навыков путем проведения консультаций и предоставления рекомендаций по передовой практике в таких вопросах, как проведение виртуальных совещаний, рассмотрение письменных сообщений и проверка заданий, чтобы руководители могли четко устанавливать приоритеты и поощрять сотрудников к обсуждению сроков и условий конкретных заданий, что в конечном счете способствовало бы нахождению баланса между работой и личной жизнью.

НЕОБХОДИМОСТЬ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕР ДЛЯ РЕАЛЬНОГО ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

23. Ключевым компонентом работы омбудсмента является содействие развитию и совершенствованию профессиональной среды, которая поддерживает основные организационные ценности, в первую очередь добросовестность, уважительное отношение, достоинство и разнообразие¹. Работая на этом направлении, за последние годы омбудсмен предложил несколько инициатив, среди которых – проработка четкой формулировки организационных ценностей ВОЗ и их эффективное применение на

¹ См., например, документ с изложением круга ведения омбудсмента, пункт 2: Омбудсмен «[с]одействует формированию и установлению таких условий работы и организационной культуры, которые подкрепляют ценности Организации, ее добросовестность с этической и функциональной точек зрения, а также уважение к человеческому достоинству, разнообразию и правам сотрудников, как это предусмотрено правилами и положениями Организации и Кодексом поведения международных гражданских служащих».

практике. Рекомендации в этой связи содержались в предыдущих докладах омбудсмена Исполнительному комитету¹.

24. В докладе за 2019 г. омбудсмен решительно поддержал формулирование нового комплекса организационных ценностей в рамках программы преобразований. Эти ценности нашли отражение в принятой в 2019 г. Хартии ценностей ВОЗ, в которой краеугольными камнями организационной культуры ВОЗ были названы доверие, профессионализм, добросовестность, сотрудничество и забота. Омбудсмен рекомендовал ряд мер для интеграции этих ценностей в повседневную работу Секретариата, в том числе: (i) высшему руководству публично демонстрировать приверженность этим ценностям и ссылаться на них в качестве обоснования при принятии ключевых решений; (ii) вовлекать в этот процесс руководителей, предлагая им применять эти принципы при разрешении конфликтов или принятии соответствующих решений; (iii) предлагать обучение по Хартии ценностей для сотрудников всех уровней в виде инструктажа, наставничества и обучения для руководителей; и (iv) включить вопросы, касающиеся восприятия культурных изменений и применения этих ценностей, в будущие опросы персонала для оценки воздействия Хартии ценностей.

25. На сегодняшний день прогресс, достигнутый в деле интеграции принципов Хартии ценностей ВОЗ в процесс принятия решений в Организации и в программы обучения персонала, следует признать незначительным. Взгляды омбудсмена нашли подтверждение в недавно вышедшем докладе об оценке программы преобразований в ВОЗ². Авторы доклада отметили ряд заметных, но незначительных подвижек в формировании новой организационной культуры – в том, что называется «нематериальным»³ аспектом программы преобразований⁴. К ним в докладе отнесены такие инициативы, как Хартия ценностей, политика открытых дверей и создание общеорганизационной целевой группы по гибкому режиму работы⁵. В то же время в докладе подчеркивается, что преобразование культурного измерения оказалось более сложной задачей, чем реформирование структур и процессов⁵ (так называемые «материальные» аспекты программы преобразований)³. Особенно острой критике авторы доклада подвергают отсутствие прогресса на страновом уровне⁶ – в страновых бюро преобразования продвигаются крайне медленно⁷. Основываясь на этих выводах, авторы доклада, в частности, рекомендовали «выработать и реализовать [...]»

¹ См. доклад омбудсмена Исполкому за 2018 г., документ EB142/INF./2, пункт 18; доклад омбудсмена Исполкому за 2019 г., документ EB144/INF./2, пункт 9 и далее.

² См. Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation - who-transformation-final-report.pdf.

³ См. Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation, paragraph 3, page ix.

⁴ См. документ EB144/31 «Процессы реформирования ВОЗ, включая программу преобразований и осуществление реформы системы развития Организации Объединенных Наций», 28 декабря 2018 г.

⁵ См. Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation, paragraph 2, page x.

⁶ См. Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation, paragraph 2, page xii.

⁷ См. Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation, paragraph 5, page xii.

дополнительные меры для содействия преобразованиям на страновом уровне»¹.

26. Однако в конце 2020 г. Генеральный директор ВОЗ открыл новые возможности для культурных преобразований, объявив 2021 г. «Годом сотрудника: формирование более уважительной рабочей среды». Прослеживается четкая параллель между основными целями этой инициативы и программы преобразований, а именно стремление наделить сотрудников Организации ключевой ролью в процессе ее преобразования.

27. Декларация Генерального директора, в которой персоналу отводится главная роль в деятельности ВОЗ, а фундаментом организационной культуры объявляется уважительное отношение, согласована с основными целями программы преобразований. По мнению омбудсмана, то, в какой степени декларация будет способствовать дальнейшим культурным преобразованиям в ВОЗ, будет зависеть от того, насколько: (i) практические меры по ее осуществлению будут увязаны с базовыми ценностями Организации и программой преобразований; и (ii) глубоко сотрудники будут вовлечены в разработку и обсуждение соответствующих стратегических изменений. С практической точки зрения, крайне важно участие персонала в мероприятиях в рамках Года сотрудника, в частности, в таких инициативах, как новая политика по предупреждению и пресечению случаев оскорбительного поведения, программа по многообразию, справедливости и инклюзивности, работа Целевой группы по вопросам психического здоровья, новая кадровая политика и дальнейшие инициативы, связанные с базовыми ценностями.

28. Преобразование организационной культуры, предусмотренное как в рамках программы преобразований, так и в рамках Года сотрудника, требует участия персонала на всех уровнях и особенно на страновом уровне. Чтобы персонал действительно принимал участие в процессах принятия решений в ВОЗ, сотрудники должны иметь возможность высказать свое мнение относительно новых стратегических инициатив, а также комментировать ход их осуществления. Вовлеченность коллег на всех трех уровнях Организации по принципу «снизу вверх» предполагает наличие у них чувства сопричастности и поддержку новых предложений с их стороны².

29. В программе преобразований проблема вовлечения персонала решалась с помощью сети координаторов, так называемой Глобальной сети в поддержку преобразований, в которую вошли от 200 до 300 сотрудников Организации. Перед ней была поставлена цель воплотить реформу организационной культуры на уровне повседневной работы. Однако, по мнению омбудсмана, потенциал Сети не был полностью реализован в первую очередь по следующим причинам: слишком малое число участников, недостаточная поддержка в интересах руководителей, а также недостаточно серьезное отношение сотрудников, размытые цели и отсутствие постоянного обучения в актуальных областях.

¹ См. Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation, recommendation 3, page 78.

² Это главная цель как программы преобразований, так и Тринадцатой общей программы работы на 2019–2023 гг.

30. Судя по опыту Глобальной сети в поддержку преобразований, чтобы подобная сеть заработала в полную силу, особое внимание необходимо уделять таким ее аспектам, как организационная структура, порядок подчиненности, процедура отбора членов, обучение, роль и миссия. Многие другие учреждения Организации Объединенных Наций создали схожие виды сетей¹, работу которых координируют омбудсмены совместно с другими заинтересованными сторонами. Опыт, накопленный за годы работы таких структур, свидетельствует о том, что они могут быть весьма полезны в деле расширения прав и возможностей сотрудников и для предотвращения перерастания сложных ситуаций в хронические проблемы.

31. Для решения описанных выше проблем Секретариат мог бы рассмотреть следующие меры и подходы:

(а) необходимы дальнейшие усилия по интеграции Хартии ценностей ВОЗ в практическую деятельность Организации

- Как рекомендовано в докладе омбудсмена Исполнительному комитету за 2019 г., принципы, закрепленные в Хартии ценностей ВОЗ, должны учитываться при принятии решений в ВОЗ, особенно если речь идет о ключевых решениях, принимаемых старшим руководством. На сегодняшний день, однако, осуществление этой инициативы продвигается медленно.
- Чтобы улучшить положение дел, Секретариату следует утвердить Хартию ценностей в качестве ориентира при принятии нормативных решений в ВОЗ, и обеспечить, чтобы соответствующие новые стратегические инициативы базировались на основных ценностях ВОЗ.
- Хартия ценностей ВОЗ также должна служить подспорьем для руководителей и рядовых сотрудников и задавать тон в том, что касается взаимодействия между подразделениями. Таким образом, всем сотрудникам должно быть предложено надлежащее обучение и инструктаж. Изменить организационную культуру в ВОЗ не представляется возможным до тех пор, пока все коллеги не будут разделять единые базовые ценности. Сотрудников необходимо поощрять, направлять и поддерживать в их стремлении следовать примеру лидеров и руководителей, а также демонстрировать приверженность ценностям ВОЗ. Соответственно, на приоритетной основе следует проводить обучение, инструктаж, наставническую работу и фокус-группы, направленные на применение Хартии ценностей ВОЗ в повседневной работе.

¹ См., например, различные программы консультаций по вопросам уважительной атмосферы на работе, реализуемые Международным валютным фондом, Всемирным банком, фондами и программами Организации Объединенных Наций (ПРООН, ЮНИСЕФ, структура «ООН-женщины», Управление по обслуживанию проектов, ЮНФПА), Международной организацией по миграции, Верховным комиссаром ООН по делам беженцев и Всемирной продовольственной программой.

(b) усилия по преобразованию организационной культуры в ВОЗ должны быть направлены в первую очередь на персонал

- Вовлечение персонала на всех уровнях, и особенно на страновом, принципиально важно для ориентации процессов преобразования Организации на сотрудников, как это предусмотрено как в рамках программы преобразований, так и в рамках Года сотрудника. Для такой смены парадигмы мышления требуется активное участие персонала в выработке любых новых решений, связанных с ключевыми ценностями ВОЗ, не только в штаб-квартире и региональных бюро, но и, что самое важное, в страновых бюро.
- Таким образом, Секретариату следует искать новые способы дальнейшего вовлечения персонала на всех уровнях Организации, особенно в том, что касается инициатив, связанных с культурными преобразованиями, подобных предусмотренным в рамках Года сотрудника. Некоторые из инициатив уже предполагают формирование сети координаторов. При создании таких сетей следует, однако, уделять особое внимание возможному дублированию усилий, которое может привести к распылению внимания и, как следствие, отсутствию у сотрудников желания принимать реальное участие в деятельности таких сетей. Чтобы обеспечить вовлеченность персонала, необходимо создать условия, в которых сотрудники не будут бояться высказывать свое мнение¹. Современные наработки в области развития эмоционального интеллекта и формирования уважительной атмосферы на рабочем месте могли бы лечь в основу амбициозной программы по укреплению психологической безопасности в каждом департаменте и структуре ВОЗ.
- Создание единой сети координаторов на всех уровнях Организации может повысить вовлеченность персонала при условии, что координаторы будут отобраны таким образом, чтобы обеспечить адекватную представленность не только штаб-квартиры и региональных бюро, но и страновых бюро. Такая сеть могла бы способствовать обеспечению должного уровня вовлеченности персонала и руководства. Особое внимание необходимо будет уделить таким аспектам сети, как надзор, миссия и необходимость постоянного обучения в соответствующих областях с учетом опыта, накопленного при реализации аналогичных инициатив другими учреждениями Организации Объединенных Наций. Таким образом, Секретариат может пожелать создать такую сеть с целью стимулирования участия сотрудников в новых инициативах, связанных с основными ценностями ВОЗ, на основе единого подхода для предотвращения разрозненности. Старшее руководство и другие существующие совместные структуры, такие как Инициатива по формированию уважительных взаимоотношений на рабочем месте, совместно

¹ Проект Google «Аристотель». «Бесстрашная организация», книга Эми Эдмондсон.

разработанная сотрудниками и руководством, следует информировать о результатах любых обсуждений по этой теме.

НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОШЛОГОДНИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

32. Омбудсмен учитывает, что, как было отмечено в докладе Объединенной инспекционной группы за 2015 г.¹, перед ним ставится задача не указывать конкретное направление действий в отношении системных проблем и контролировать их реализацию, но привлекать внимание к таким проблемам и тем самым побуждать руководство к принятию надлежащих ответных мер. Соответственно, доклад Секретариата с описанием рекомендаций, вынесенных в докладе омбудсмена Исполнительному комитету за 2020 г., и последней информацией о мерах, принятых в связи с этими рекомендациями администрацией, будет издан отдельным документом².

33. Омбудсмен с удовлетворением отмечает, что для выполнения рекомендаций Секретариат провел большую работу. Поскольку в отношении нерешенных вопросов могут потребоваться дополнительные усилия, омбудсмен готов взаимодействовать с Секретариатом в целях изучения дальнейших возможностей для улучшения ситуации в этих областях.

¹ ОИГ «Анализ внутриорганизационных услуг омбудсмена в масштабах системы Организации Объединенных Наций» (документ JIU/REP/2015/6). Женева: Объединенная инспекционная группа Организации Объединенных Наций; 2015 г. (<https://undocs.org/pdf?symbol=ru/JIU/REP/2015/6>, по состоянию на 15 ноября 2021 г.)

² См. документ EB150/INF./3.

ПРИЛОЖЕНИЕ

РОЛЬ ОМБУДСМЕНА

1. Как указано в действующих Правилах о персонале, основополагающими элементами новой стандартизированной системы внутреннего правосудия в ВОЗ являются предотвращение конфликтов, оперативное реагирование и неформальное правосудие. В этой системе омбудсмен играет важную роль главной опоры для неформального урегулирования споров. Согласно разработанным Международной ассоциацией омбудсменов международными стандартами практики, омбудсмен является независимым и нейтральным посредником, оказывающим конфиденциальную помощь при неформальном урегулировании связанных со службой проблем. Омбудсмен непредвзято выслушивает обратившихся за помощью, разрабатывает варианты неформального решения проблем, предоставляет конфиденциальные, неформальные, независимые и непредвзятые консультации, выступает посредником при урегулировании споров и выявляет системные тенденции. Омбудсмен не выступает на стороне или в пользу какого бы то ни было конкретного лица, вопроса или интереса, а отстаивает справедливые и беспристрастные процедуры. Омбудсмен не представляет какую-либо одну из сторон спора, не проводит официальные расследования и не участвует в официальных процессах.

2. Основной функцией омбудсмента, таким образом, является оказание сотрудникам помощи в решении связанных с работой проблем неофициальным путем и, соответственно, предотвращение развития конфликтов и усугубления проблем. Кроме того, путем конфиденциального обмена информацией с посетителями и другими заинтересованными сторонами в рамках Организации омбудсмен может выполнять функцию механизма «раннего предупреждения», выявляя проблемы, которые выходят за рамки отдельных вопросов и касаются более широких вопросов системного характера. В этой роли омбудсмен информирует старшее руководство и консультирует по вопросам надлежащих коррективных и профилактических мер в целях решения этих системных проблем, что позволяет Организации избегать непредвиденных рисков.

3. Таким образом, основными функциями омбудсмента являются: выступать посредником и содействовать урегулированию конфликтов; отслеживать тенденции в целях раннего обнаружения потенциально важных проблем и информировать старшее руководство; обеспечивать превентивные действия; содействовать формированию профессиональной среды, базирующейся на фундаментальных ценностях ВОЗ, таких как уважительные отношения на рабочем месте.

4. Создание Канцелярии омбудсмента отражает приверженность Организации обеспечению благополучия своих сотрудников и совершенствованию политики, правил и процедур, влияющих на профессиональную среду.

УСЛУГИ ОМБУДСМЕНА В ВОЗ

5. Услуги Омбудсмента в ВОЗ децентрализованы. Помимо Канцелярии омбудсмента и посреднических услуг в штаб-квартире, доступ к которому имеют все сотрудники ВОЗ

независимо от типа контракта и местонахождения, большинство региональных бюро учредили собственную должность омбудсмена, который занимается неформальным разрешением конфликтов в соответствующем географическом регионе.

6. Канцелярия омбудсмена и посреднических услуг в штаб-квартире состоит из двух омбудсменов, обладающих профессиональным опытом и посвящающих все рабочее время выполнению соответствующих этой должности служебных обязанностей, а также одного помощника. Канцелярия предоставляет услуги по неформальному урегулированию сотрудникам ВОЗ, а также сотрудникам Объединенной программы Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу, Международного агентства по изучению рака и Международного вычислительного центра Организации Объединенных Наций.

7. Региональные бюро для стран Африки, Америки, Европы и Юго-Восточной Азии учредили должности профессиональных омбудсменов, а Региональное бюро для стран Восточного Средиземноморья вскоре к ним присоединится: процедура найма профессионального омбудсмена уже началась. Региональное бюро для стран Западной части Тихого океана располагает четырьмя омбудсменами, работающими на полставки, которые выполняют соответствующие функции при помощи внешнего консультанта в дополнение к их обязанностям технического характера.

8. Региональные омбудсмены обеспечивают оказание поддержки в неформальном разрешении проблем, связанных с работой, всем сотрудникам в их соответствующих регионах. В этой связи в плане работы каждого регионального омбудсмена должны предусматриваться регулярные посещения страновых бюро, а также подразделений по реагированию на чрезвычайные ситуации в регионе в целях предотвращения потенциальных конфликтов или нестандартных ситуаций, которые могут нанести ущерб репутации Организации.

9. ВОЗ нацелена на формирование в Организации практики оказания услуг омбудсменов в соответствии с международными профессиональными стандартами. Для этого Канцелярия омбудсмена и посреднических услуг в штаб-квартире предоставляет поддержку всем региональным омбудсменам и координирует их работу.

= = =