

**Детский фонд Организации Объединенных Наций**

Исполнительный совет

Ежегодная сессия 2023 года

13–16 июня 2023 года

Пункт 8 предварительной повестки дня*

**Обновленная информация об организационной
культуре и многообразии***Резюме*

Настоящий доклад представлен в соответствии с решением 2022/6 Исполнительного совета, который *«просит ЮНИСЕФ представить Исполнительному совету на ежегодной сессии 2023 года обновленную информацию о том, как организация совершенствует свою организационную культуру и какие действия она предпринимает для предотвращения всех форм дискриминации, включая расизм и расовую дискриминацию, и сексуальных домогательств и реагирования на них в рамках своей политики и своих процедур и программ как в штаб-квартире, так и на региональном и страновом уровнях»*.

В докладе представлена обновленная информация о текущей работе ЮНИСЕФ по укреплению организационной культуры, более эффективному внедрению в практику его основных ценностей и созданию более многообразной и инклюзивной рабочей среды.

Элементы решения для рассмотрения Исполнительным советом приводятся в разделе VII.

* E/ICEF/2023/9.



I. Общий обзор

1. В настоящем докладе представлена обновленная информация о текущей работе ЮНИСЕФ по укреплению организационной культуры, дальнейшему внедрению в практику его основных ценностей и созданию более многообразной и инклюзивной рабочей среды. В докладе основное внимание уделяется усилиям, результатам и проблемам, возникшим после представления Исполнительному совету последнего доклада по этой теме на первой очередной сессии 2022 года (E/ICEF/2022/6).

2. Помимо рекомендаций, вынесенных Независимой целевой группой по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, преследований и злоупотребления полномочиями на рабочем месте в 2019 году, работа по улучшению организационной культуры ЮНИСЕФ строится на основе рекомендаций Внутренней целевой группы по борьбе с расизмом и дискриминацией (2021 год), процесса повторной сертификации в рамках программы «Экономические дивиденды гендерного равенства» (EDGE) и внутренних опросов сотрудников, таких как экспериментальный опрос “Pulse Check” о культуре на рабочем месте (июнь 2021 года, декабрь 2021 года и июнь 2022 года) и Глобальное обследование положения сотрудников (2022 год). Кроме того, в 2022 году было проведено еще несколько мероприятий по анализу и оценке, в ходе которых были выработаны соответствующие рекомендации в качестве ориентиров в данной работе (см. ниже).

3. По состоянию на 2022 год ЮНИСЕФ имеет все возможности для ускорения и расширения своей работы по формированию более уважительной и инклюзивной организационной культуры. Благодаря устойчивой динамике усилий в последние несколько лет, важным новым стратегическим и системным изменениям и созданию специальных должностных функций по вопросам культуры и многообразия в Канцелярии Исполнительного директора ЮНИСЕФ внедрил множество необходимых благоприятных факторов для обеспечения масштабного воздействия на всю организацию в ближайшие годы. В системе Организации Объединенных Наций ЮНИСЕФ располагает крупнейшей группой специалистов, занимающихся исключительно вопросами культуры и многообразия, и вносит большой вклад в межучрежденческие усилия, связанные с будущим работы и многообразием, равенством и инклюзией.

4. В частности, были разработаны и/или укреплены стратегические рамки и подходы для содействия формированию культуры, более четко ориентированной на ценности. Разработанная в 2020 году система ценностей ЮНИСЕФ служит для сотрудников и руководителей ориентиром в том, что касается ожидаемых моделей поведения в соответствии с каждой из основных ценностей организации. В 2022 году были одобрены четыре новые стратегии, направленные на обеспечение более гибких условий труда для сотрудников, имеющих обязанности по уходу за семьей. Кроме того, была принята обновленная политика гибкого графика работы. После публикации доклада Независимой целевой группы в 2019 году число сообщений о возможных должностных нарушениях значительно выросло и по-прежнему велико. В 2022 году сотрудники стали чаще обращаться в Управление внутренней ревизии и расследований ЮНИСЕФ (УВРР) и Бюро по вопросам этики, что может свидетельствовать о большей осведомленности о работе этих подразделений или о большем доверии к ним. Были разработаны и внедрены новые инициативы в области коммуникации в целях привлечения большего внимания к вопросу о том, что означает быть организацией, основанной на ценностях. К этим инициативам относятся программа взаимного поощрения персонала «Люди ЮНИСЕФ», инициатива «Ценности в действии», диалоги в рамках Месяца этики и беседы со старшими руководителями.

ЮНИСЕФ разработал новые инструменты, такие как комплект материалов «Достоинство на работе», методические материалы по борьбе с жестоким обращением в семье, глоссарий терминов, имеющих отношение к многообразию, равенству и инклюзии, и справочник, помогающий сотрудникам кадровых служб и руководителям, занимающимся наймом персонала, разобраться в том, каким образом необходимо учитывать многообразие, равенство и инклюзию в процессе найма сотрудников. К числу важных инструментов, помогающих ЮНИСЕФ выявлять и отслеживать мнения сотрудников о степени прогресса, достигнутого в их подразделениях, относятся экспериментальный опрос «Pulse Check» о культуре на рабочем месте и Глобальное обследование положения сотрудников. Каждый из этих опросов подробно рассматривается ниже в настоящем докладе.

5. Несмотря на определенный прогресс, проблемы сохраняются. В числе наиболее значимых проблем — нехватка у подразделений времени на то, чтобы уделять внимание вопросам культуры на рабочем месте и вопросам многообразия, равенства и инклюзии; сложившиеся у сотрудников представления о медленных темпах и недостаточной наглядности прогресса, а также недостаточное внимание этим вопросам во всех подразделениях ЮНИСЕФ; и сохраняющийся низкий уровень психологической безопасности и доверия. В глобальном руководстве, выпущенном в 2022 году, страновым отделениям рекомендуется включать вопросы культуры на рабочем месте в годовые планы управления отделениями, что поможет поддерживать внимание к этим вопросам в течение всего года.

6. Одной из ключевых стратегий остается межучрежденческое сотрудничество. ЮНИСЕФ совместно с Секретариатом Организации Объединенных Наций и Всемирным почтовым союзом возглавляет новую рабочую группу по вопросам многообразия, равенства и инклюзии, созданную весной 2022 года в рамках Комитета высокого уровня по вопросам управления. В числе материалов, которые этой рабочей группой поручено подготовить в области многообразия, равенства и инклюзии в 2023 году, — глоссарий для всей Организации Объединенных Наций; концепция и руководящие принципы; и сборник, включающий примеры передовой практики из различных подразделений всей системы Организации Объединенных Наций. ЮНИСЕФ активно участвует во всех трех направлениях работы.

7. Первоочередные задачи ЮНИСЕФ на 2023 год в том, что касается организационной культуры и разнообразия, включают: использование подходов поведенческих наук для содействия в воздействии на поведение отдельных лиц и коллективов в пользу основных ценностей ЮНИСЕФ и большей инклюзии; разработку и внедрение подхода по принципу «все многообразие» в целях расширения многообразия кадрового состава; укрепление систем и наращивание потенциала в области инклюзии людей с инвалидностью; создание служб поддержки для более эффективного обеспечения физической и цифровой доступной среды для людей с инвалидностью; и уделение особого внимания укреплению психологической безопасности и доверия посредством таких действий, как оказание помощи лицам, оказывающимся в роли очевидцев нарушений и вмешивающихся в соответствующие ситуации, и расширение внутренней коммуникации по вопросам, касающимся передового опыта, связанного с ценностно-ориентированным поведением и инклюзивными практическими методами. Еще одной ключевой приоритетной задачей станет осуществление последующей деятельности и мониторинга воздействия мер, принятых по итогам проведения Глобального обследования положения сотрудников 2022 года, в партнерстве с ассоциациями персонала на страновом, региональном и глобальном уровнях.

II. Подход, основанный на фактах и данных

8. Для улучшения организационной культуры, а также обеспечения многообразия, равенства и инклюзии ЮНИСЕФ стремится использовать основанный на фактах и данных подход. ЮНИСЕФ продолжает повышать эффективность сбора данных и ведения отчетности по показателям, связанным с кадровым составом и опытом сотрудников.

9. Опрос “Pulse Check” о культуре на рабочем месте, впервые проведенный в июне 2021 года, в последний раз проводился в июне 2022 года. Глобальное обследование положения сотрудников — более комплексное исследование мнений сотрудников, проводимое раз в два года, — проводилось с начала октября по начало ноября 2022 года. Данные, полученные в ходе опроса “Pulse Check” в июне 2022 года и Глобального обследования положения сотрудников, в значительной степени отразили динамику в областях, в которых ЮНИСЕФ ведет эффективную работу, и областях, в которых он может улучшить свою организационную культуру. В июне 2022 года в ходе проведения данного опроса, в котором приняло участие 70 процентов сотрудников (более 13 000 респондентов), выяснилось, что в большинстве подразделений сформирована позитивная культура, основанная на ценностях, а общий оценочный показатель культуры на рабочем месте составил 71, что отражает процент участников, которые положительно ответили на поставленные вопросы. Наивысший балл получили такие области, как расширение прав и возможностей, доверие к руководителю, внутренняя коммуникация и гармоничное сочетание работы и личной жизни. В целом ответы женщин-респондентов на эти вопросы были менее позитивными, чем ответы мужчин, причем наибольший разрыв наблюдался в таких областях, как доверие к вышестоящему руководству и нормы поведения.

10. После каждого опроса “Pulse Check” проводятся последующие беседы с подразделениями, набравшими наименьшее количество баллов (и, по запросу, с другими подразделениями), с тем чтобы предоставить им поддержку и рекомендации по улучшению культуры на рабочем месте. В 2022 году были проведены беседы с 28 подразделениями по всему миру, в ходе которых обсуждались вопросы поощрения углубленного анализа данных по каждому подразделению, а также пути развития конкретных направлений деятельности, в которых удалось добиться успеха, и выявления способов улучшения положения в тех областях, где были отмечены более низкие показатели. В некоторых случаях эти беседы проводились в рамках более широких усилий по улучшению культуры на рабочем месте, таких как организация выездных семинаров или учебных занятий. Такие беседы проводятся Группой по вопросам культуры и многообразия при участии сотрудников отдела кадров и ассоциации персонала, а также руководства странового отделения и других соответствующих сотрудников. Следующий такой опрос будет проведен позднее в 2023 году.

11. По результатам Глобального обследования положения сотрудников, проведенного в 2022 году, индекс вовлеченности сотрудников (сводный показатель, обобщающий отношение сотрудников ЮНИСЕФ к работе в целом) составил 76 процентов, что на 3 процентных пункта выше показателей в 2020 году. В 2022 году сотрудники ЮНИСЕФ дали более положительные ответы по семи из восьми ключевых показателей этого индекса по сравнению с 2020 годом. Самые высокие положительные оценки получили такие области деятельности, как меры реагирования ЮНИСЕФ как работодателя на пандемию коронавирусного заболевания (COVID-19), безопасность персонала и нормы поведения.

12. У респондентов был отмечен весьма высокий уровень знаний о том, что представляет собой ненадлежащее поведение в ЮНИСЕФ (96 процентов), а также о том, куда и как о нем сообщать (90 процентов), в том числе как сообщать о сексуальных домогательствах (92 процента). Наибольшего прогресса по сравнению с результатами Глобального обследования положения сотрудников 2020 года удалось добиться в контексте того, насколько сотрудникам комфортно обсуждать на работе проблемы расизма и дискриминации (хотя рост показателя составил 14 процентных пунктов, этого все еще недостаточно, поскольку только 56 процентов респондентов чувствуют себя комфортно в этом вопросе) и участвовать в обсуждениях и вносить вклад в принятие решений, влияющих на работу того или иного сотрудника (рост показателя на 8 процентных пунктов); и насколько они не боятся обращаться с проблемами и вопросами к руководителям в своем подразделении (рост показателя на 7 процентных пунктов).

13. Как отмечается в обновленной информации о защите от сексуальной эксплуатации и надругательств, представленной на текущей сессии, наличие психологически безопасного рабочего пространства также может быть важным фактором, способствующим передаче сообщений о случаях таких нарушений. Что касается областей, требующих улучшения, то по результатам Глобального обследования положения сотрудников самыми проблематичными тематическими областями оказались принятие руководством мер в ответ на результаты обследования и проведение независимых обзоров, связанных с организационной культурой; эффективность и результативность работы подразделений; и многообразие, равенство и инклюзия. В частности, вопрос, на который по сравнению со всеми другими вопросами обследования положительно ответило меньше всего респондентов (27 процентов), касался того, насколько сотрудникам удобно высказываться или поддерживать пострадавшее лицо в тех случаях, когда они становятся свидетелями ситуации дискриминации. Еще одной областью, получившей низкие оценки, стало управление служебной деятельностью: 45 процентов сотрудников не уверены в том, что неудовлетворительно работающие сотрудники получают необходимую обратную связь и поддержку для повышения эффективности своей работы. Помимо этого, не так много респондентов (48 процентов) согласились с утверждением о том, что как глобальное руководство ЮНИСЕФ, так и руководство подразделений предприняли эффективные действия в ответ на результаты Глобального обследования положения сотрудников 2020 года, что еще раз подтверждает необходимость принятия заметных, согласованных мер в ответ на результаты обследования 2022 года. В совокупности с областями, в которых начиная с 2020 года был достигнут прогресс, данные Глобального обследования положения сотрудников свидетельствуют не только об успехе усилий по повышению уровня осведомленности о ненадлежащем поведении (и особенно о дискриминации) и укреплению психологической безопасности в ЮНИСЕФ, но и о необходимости уделять больше внимания наделению сотрудников знаниями, навыками и возможностями для повышения уверенности в себе, с тем чтобы они могли конструктивно вмешиваться в ситуации дискриминации или любые другие случаи несоблюдения основных ценностей, свидетелями которых они становятся.

14. В 2022 году был опубликован первый в истории организации ежегодный доклад о прекращении службы сотрудников, включавший данные за 2020 и 2021 годы. В этом докладе содержалась информация о том, кто покидает ЮНИСЕФ и по каким причинам. В нем указано, что коэффициент текучести кадров в ЮНИСЕФ составляет 4,6 процента среди штатных должностей (без учета временных назначений), что считается довольно низким показателем по сравнению с соответствующими показателями в контексте государственной службы в странах, по которым имеются данные. Шестьдесят процентов

увеличившихся из ЮНИСЕФ за этот период времени сотрудников составили женщины, несмотря на то, что они составляют лишь 49 процентов от общего числа сотрудников ЮНИСЕФ. Подавляющее большинство сотрудников, покидающих организацию (95 процентов), заявили, что вернулись бы в ЮНИСЕФ, если бы им представилась такая возможность. Наиболее частыми причинами увольнения были отсутствие перспектив карьерного роста и несовместимость работы с личными обязанностями (например семейными обязанностями или обязанностями по уходу).

15. В 2018 году ЮНИСЕФ стал первым учреждением Организации Объединенных Наций, получившим сертификацию EDGE («Экономические дивиденды гендерного равенства»). С тех пор ЮНИСЕФ трижды проходил повторную сертификацию, последний раз в 2022 году. В ходе последнего процесса сертификации ЮНИСЕФ добился улучшений в нескольких областях, таких как сбалансированная гендерная представленность на разных уровнях должностей; повышение эффективности рамочных политики и практики в области найма персонала и продвижения по службе; обучение в области развития лидерских качеств; наставничество; и гибкий график работы, причем показатели по всем этим пяти областям соответствуют стандарту EDGE. Некоторые из ключевых направлений работы, перечисленных в Плане действий ЮНИСЕФ в отношении сертификации EDGE на 2022–2024 годы, касаются обеспечения гендерного паритета в местах службы с трудными условиями (что также может способствовать увеличению числа сообщений о возможных случаях сексуальной эксплуатации, сексуальных надругательств и сексуальных домогательств в этих местах), содействия внедрению политики, учитывающей интересы семьи, а также уточнения ролей и порядка подотчетности в связи с предотвращением сексуальных домогательств и реагированием на них.

16. В рамках анализа оцениваемости и формативной оценки возможностей ЮНИСЕФ с точки зрения выполнения Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы фактор поддержки, касающийся динамично развивающегося и инклюзивного кадрового состава и культуры, был оценен как «достаточный/достаточно хороший», пользующийся поддержкой и вниманием в рамках всей организации. Вместе с тем в ходе оценки также было установлено, что для выполнения поставленной задачи может оказаться недостаточно ресурсов и что необходимо уделять больше внимания созданию эффективной системы управления служебной деятельностью, дающей возможность руководителям привлекать к ответственности неудовлетворительно работающих сотрудников, не опасаясь мести.

17. Для реализации ЮНИСЕФ одной из его основных ценностей — подотчетности — крайне важно обеспечить использование эффективного и результативного подхода к управлению служебной деятельностью. В связи с этим в начале 2023 года УВРР завершило тематическую ревизию функции управления служебной деятельностью. В ходе ревизии было установлено, что подход к управлению служебной деятельностью является частично удовлетворительным и что необходимы значительные улучшения. В настоящее время готовится ответ руководства на результаты этой ревизии, с указанием конкретных действий, которые будут предприняты в 2023 году и последующих годах.

18. Проводится оценка фонда разумного приспособления, который был создан в 2013 году для оказания помощи сотрудникам с инвалидностью во всех подразделениях ЮНИСЕФ. Ожидается, что по итогам этой оценки будут даны рекомендации, которые помогут фонду развиваться в качестве механизма, способствующего созданию более инклюзивной среды в подразделениях ЮНИСЕФ по

всему миру, а также привлечению и удержанию талантливых сотрудников независимо от их инвалидности.

19. В деле формирования организационной культуры, основанной на ценностях, основополагающее значение имеет подотчетность. Сотрудники должны знать — и верить, — что любой, кто действует вразрез с ценностями, политикой и нормами поведения ЮНИСЕФ, будет привлечен к ответственности. С 2021 года УВРР собирает данные и представляет информацию о заявлениях о случаях дискриминации в разбивке по типам. В своем ежегодном докладе за 2022 год, который также представляется Исполнительному совету на текущей сессии, УВРР сообщило, что в 2022 году оно открыло шесть дел о предполагаемой дискриминации, включая дела о дискриминации по признакам расовой, гендерной, религиозной и этнической принадлежности и другим характеристикам.

20. Что касается сексуальных домогательств, то в 2022 году УВРР получило 23 сообщения о таких нарушениях. В четырех делах, полученных в 2022 году или перенесенных с 2021 года, УВРР установило наличие фактических оснований, указывающих на возможное ненадлежащее поведение сотрудника. Эти дела были переданы заместителю Исполнительного директора по вопросам управления для возможного проведения дисциплинарных разбирательств. Из этих четырех дел два завершились установлением факта ненадлежащего поведения и наложением дисциплинарных взысканий. По состоянию на январь 2023 года остальные два дела оставались на рассмотрении. Еще в одном деле, закрытом в 2022 году, УВРР установило наличие фактических оснований, указывающих на возможное ненадлежащее поведение лица, не являющегося сотрудником, и передало дело руководителю соответствующего подразделения для принятия возможных управленческих мер, включая расторжение контракта. В 2022 году УВРР закрыло три дела о сексуальных домогательствах на основании того, что предполагаемые жертвы не дали согласия на проведение официального расследования, а обвинения не могли быть подтверждены другими способами.

III. Политика и управление

21. Работу ЮНИСЕФ по вопросам организационной культуры и многообразия, равенства и инклюзии возглавляет специальная группа, работающая в Канцелярии Исполнительного директора. Эта группа отвечает за мониторинг, координацию и поддержку всех аспектов работы по изменению организационной культуры и обеспечению многообразия, равенства и инклюзии в ЮНИСЕФ.

22. В декабре 2022 года ЮНИСЕФ принял политику и стратегию в области инклюзии людей с инвалидностью, которая охватывает обязательства и цели организации как в области разработки программ, так и в области оперативной деятельности до 2030 года. Эта политика и стратегия связаны с реализацией Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, Стратегии Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью и Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и будут служить в качестве ориентиров в ходе работы ЮНИСЕФ в областях подготовки программ, осуществления операций и внедрения культуры, направленной на инклюзию людей с инвалидностью. В рамках этой политики и стратегии определяются приоритетные задачи ЮНИСЕФ в отношении детей с инвалидностью и предоставляются стратегическое руководство и рамочная основа для ускорения разработки программ с учетом вопросов инвалидности и достижения масштабных результатов на основе фактических данных, извлеченных уроков и передового опыта. Этот документ также включает оперативные задачи, такие как постепенное увеличение числа сотрудников с инвалидностью в глобальном штате ЮНИСЕФ до

7 процентов к 2030 году; обеспечение наличия специалистов по инклюзии инвалидов во всех региональных отделениях; и обеспечение того, чтобы к 2025 году 75 процентов сотрудников ЮНИСЕФ прошли обучение по вопросам инклюзии людей с инвалидностью.

23. В 2022 году ЮНИСЕФ принял несколько новых стратегий с целью повышения эффективности ориентированного на интересы людей подхода к управлению людскими ресурсами. Эти новые стратегии предусматривают более активное рассмотрение супругов сотрудников в качестве кандидатов на должности консультантов; проявление повышенной гибкости в отношении отпусков по уходу, отпусков в связи со смертью близкого родственника, семейных и родительских отпусков; и более широкий учет уникальных потребностей различных коллег (например сотрудников с инвалидностью) в том, что касается ротации и мобильности.

24. Чтобы помочь страновым отделениям усовершенствовать процессы мониторинга и отчетности в области изменения культуры на рабочем месте, были разработаны новые руководящие указания и шаблоны для годовых планов управленческой деятельности на уровне отделений. Новые руководящие указания были разработаны в рамках общих организационных усилий по упрощению и упорядочению процессов планирования в интересах повышения эффективности. Ожидается, что новые руководящие указания и шаблоны позволят отделениям каждый год уделять внимание вопросам культуры на рабочем месте в качестве одной из ключевых приоритетных задач в области управления.

25. В 2022 году была создана консультативная группа по вопросам многообразия, равенства и инклюзии, которой было поручено осуществлять руководство и предоставлять стратегические рекомендации в этой области работы. В состав этой группы входят представители различных подразделений организации, включая страновые и региональные отделения и штаб-квартиру, Ассоциации международного персонала и консультационных групп сотрудников, а также представители соответствующих функциональных структур и старшего руководства. Консультативная группа проводит совещания два раза в год. Темы, рассмотренные группой в 2022 году, касались, в частности, данных, полученных в процессе ежегодной отчетности страновых отделений и Глобального обследования положения сотрудников, а также политики и стратегии в области инклюзии людей с инвалидностью и предлагаемых изменений в текущем подходе ЮНИСЕФ в области обеспечения многообразия рабочей силы.

26. Сотрудничество между Группой по вопросам культуры и многообразия и независимыми подразделениями, такими как УВРР и Бюро по вопросам этики, является тесным и постоянным и соответствует нормам конфиденциальности. Например, подразделения объединяются для оказания скоординированной и согласованной поддержки страновым отделениям путем проведения совместных миссий, разработки комплексных информационных материалов, посвященных основным ценностям и нормам поведения, и оказания дополнительной поддержки отделениям, получившим низкие оценки по результатам Глобального обследования положения сотрудников и опроса “Pulse Check”. Кроме того, важными стратегическими партнерами и соавторами различных инициатив, включая программу «Люди ЮНИСЕФ», инициативу «Ценности в действии», учебные программы по вопросам многообразия, равенства и инклюзии, а также информационно-разъяснительные мероприятия и сообщения, распространяемые среди всех сотрудников, являются Отдел людских ресурсов, Глобальный учебный центр при Едином глобальном центре обслуживания и Отдел глобальной коммуникации и информационной поддержки .

27. Важную роль в продвижении ключевых идей сыграло партнерство с Ассоциацией персонала на глобальном, региональном и страновом уровнях. Например, ассоциация персонала активно призывали сотрудников участвовать в Глобальном обследовании положения сотрудников и опросе “Pulse Check”, а также в последующих мерах на уровне отделений. Ассоциация международного персонала является одним из важнейших партнеров в программе «Люди ЮНИСЕФ», а также в рамках инициативы «Ценности в действии». Помимо этого, Ассоциация международного персонала представляет мнения сотрудников в различных процессах пересмотра политики и на различных форумах по вопросам управления.

28. В ЮНИСЕФ существует несколько консультативных групп для сотрудников, которые при поддержке организации занимаются содействием обеспечению инклюзии различными способами. Некоторые из существующих групп ориентированы на сотрудников с инвалидностью; молодых сотрудников (т. е. моложе 35 лет); решение гендерных вопросов; и сотрудников из сообщества лесбиянок, геев, бисексуалов, трансгендеров, интерсексуалов, квиров или сомневающихся и других категорий (ЛГБТИК+). Некоторые мероприятия, проведенные такими консультативными группами, включали привлечение внешних экспертов и докладчиков по конкретным темам, имеющим отношение к той или иной консультативной группе; расширение масштаба информационно-просветительских мероприятий в целях увеличения числа членов, особенно из страновых и региональных отделений; создание неформальных программ наставничества для членов групп; и предоставление отзывов Группе по вопросам культуры и многообразия и Отделу людских ресурсов о различных инициативах от имени членов этих консультативных групп. Помимо этого, с консультативными группами сотрудников проводились консультации по новым стратегиям, касающимся персонала, по таким вопросам как мобильность и родительский отпуск.

29. В целях дальнейшей диверсификации кадрового состава и расширения представительства недопредставленных или маргинализированных групп ЮНИСЕФ разрабатывает подход по принципу «все многообразие». Это означает, что, помимо учета гендерной и национальной принадлежности как факторов многообразия, ЮНИСЕФ будет также учитывать такие факторы, как возраст, инвалидность, регион происхождения и другие факторы, имеющие значение на местах, стремясь к тому, чтобы в кадровом составе были более полно представлены разнообразные группы населения, которым служит организация. Кроме того, ЮНИСЕФ будет уделять повышенное внимание оценке кандидатов на предмет соответствия шести основным ценностям организации (забота, уважение, добросовестность, доверие, подотчетность и экологическая устойчивость), сохраняя при этом в качестве первостепенного требования при приеме на работу высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности.

IV. Повышение уровня осведомленности и наращивание потенциала

30. Формирование знаний и навыков может стать важнейшим первым шагом к долгосрочному изменению поведения. Одним из основных направлений деятельности ЮНИСЕФ в 2022 году было повышение уровня знаний, углубления понимания и внедрения практики поведения, основанного на ценностях, а также знаний о том, какое поведение не следует практиковать или поощрять, среди всех сотрудников. Что касается конкретно многообразия, равенства и инклюзии, то 20 отделений получили поддержку в виде организации диагностических мероприятий, специальных занятий по повышению уровня осведомленности и

обучению, а также бесед о дискриминации, основных ценностях, о том, как быть сочувствующим или равнодушным, для тех, кто стал свидетелем дискриминации или другого неподобающего поведения, а также об осознанных и неосознанных предубеждениях. В этих занятиях приняли непосредственное участие более 1000 сотрудников. На 2023 год и последующие годы запланированы дополнительные занятия с другими отделениями.

31. ЮНИСЕФ продолжал предоставлять различные учебно-методические комплекты материалов, в том числе на такие темы, как основные ценности, повышение самосознания руководителей и лидеров и инклюзивное руководство. В 2022 году 342 руководителя приняли участие в программе «Мастер-класс по вопросам управления», направленной на укрепление их личного лидерского и управленческого потенциала. Сорок два процента старших руководителей (около 132 коллег, включая представителей, заместителей представителей и директоров) были охвачены программами обучения, включающими курсы и модули на темы многообразия, равенства и инклюзии (в рамках инициативы, посвященной руководящей роли заместителей представителей, ознакомительного курса для старших руководителей и недавно созданной учебной серии «Обучение лидеров будущего»). В программе «Executive Insight» («Мудрость руководителя») приняли участие 109 руководителей высшего звена, которые прошли оценку в соответствии с подходом, предусматривающим всестороннюю обратную связь, и воспользовались услугами индивидуальных консультаций для улучшения своих лидерских качеств.

32. Для всех новых сотрудников предлагаются глобальные вводные и ознакомительные программы, которые дают представление об основных ценностях, этических нормах и Стандартах поведения для международной гражданской службы. В 2022 году этими программами был охвачен 871 новый сотрудник, что составляет около 47 процентов от числа принятых на работу внешних кандидатов за тот же период. Все сотрудники ЮНИСЕФ обязаны пройти онлайн-курс по предотвращению сексуальных домогательств и злоупотребления служебным положением. Доля сотрудников, прошедших этот курс, составляет 94 процента, а показатель прохождения этого курса среди всего персонала — 79 процентов.

33. В докладе Независимой целевой группы по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, преследований и злоупотребления полномочиями на рабочем месте отмечается, что необходимо расширить возможности карьерного роста для национальных сотрудников, в том числе возможности, направленные на то, чтобы помочь национальным сотрудникам перейти на должности международных сотрудников, если они того пожелают. В 2022 году 43 национальных сотрудника прошли программу REACH — глобальную программу профессионального развития и перехода национальных сотрудников с высоким потенциалом, которые стремятся к карьере на международном уровне. Двадцати восьми процентам сотрудников из тех, кто прошел эту программу, были предложены должности международных сотрудников категории специалистов. С учетом высокого спроса и глобального интереса к этой программе в 2023 году был запущен ее новый цикл. Помимо этого, 128 национальных сотрудников приняли участие в программе IMPACT+, которая охватывает основные принципы соответствия требованиям профессиональной пригодности и рассчитана на то, чтобы помочь сотрудникам добиться успеха на их нынешних должностях путем приобретения в ходе обучения технических и коммуникативных навыков. В рамках программы ASPIRE (развитие навыков общения с людьми, а также индивидуальной и функциональной эффективности) были проведены занятия для 393 сотрудников во всех семи регионах и трех местах расположения штаб-квартир.

34. В 2022 году были внедрены программа развития лидерских качеств для сотрудников в возрасте 35 лет и младше, а также две новые экспериментальные программы поддержки карьерного роста: одна — для сотрудников с инвалидностью, а другая — для сотрудников-женщин. Этими программами было охвачено в общей сложности 126 сотрудников.

35. Для наращивания потенциала ЮНИСЕФ в области многообразия, равенства и инклюзии требуются новые инструменты и руководящие указания, которые помогут улучшить способность сотрудников использовать соответствующие подходы. Был подготовлен и распространен среди всех сотрудников глоссарий, содержащий общее понимание и ориентиры в отношении важнейших понятий; этот глоссарий был также распространен в сообществе Организации Объединенных Наций, занимающемся вопросами многообразия, равенства и инклюзии, и послужил основой для составления глоссария для всей Организации Объединенных Наций. Чтобы помочь специалистам по управлению персоналом и руководителям, занимающимся наймом сотрудников, понять, каким образом необходимо учитывать многообразие с самых начальных этапов и на каждом этапе любого процесса найма, был разработан онлайн-справочник по обеспечению многообразия, равенства и инклюзии в рамках процесса найма персонала. На внутреннем веб-сайте был размещен комплект материалов для обеспечения защиты достоинства на рабочем месте, который представляет собой единый портал, содержащий основные стратегии, инструменты и руководящие указания по различным аспектам должностных нарушений и неподобающего поведения, включая преследование, сексуальные домогательства, злоупотребление полномочиями и дискриминацию. Этот комплект материалов служит ориентиром для сотрудников, непосредственно затронутых подобными проступками, а также для других лиц, имеющих соответствующие обязанности (например руководителей и активных союзников). В вышеупомянутых материалах содержатся советы о том, как выбрать человека, к которому можно обратиться за консультацией, как подготовиться к разговору с человеком, ведущим себя неподобающим образом, и как справиться с отказом этого человека признать свою вину. В данном комплекте материалов содержатся ссылки на другие внутренние ресурсы и излагается официальный процесс рассмотрения жалоб и проведения расследований, а также другие способы получения помощи и поддержки. Была завершена работа над материалами по борьбе с жестоким обращением в семье, затрагивающим сотрудников ЮНИСЕФ, причем сами материалы будут опубликованы в 2023 году.

36. Наряду с повышением уровня осведомленности важно предоставлять инструменты и руководящие указания и делиться передовым опытом, с тем чтобы помочь сотрудникам понять и принять ожидаемые модели поведения. ЮНИСЕФ разработал руководство по освещению в повествовательном формате передового опыта в области многообразия, равенства и инклюзии, цель которого — дать сотрудникам возможность критически осмыслить то, какие формулировки и язык они используют, и поделиться личными примерами, отражающими основные ценности организации и учитывающими многообразие и инклюзивность. В руководстве подчеркивается, что посредством обеспечения антирасистского и инклюзивного характера своей информационно-просветительской деятельности и коммуникаций ЮНИСЕФ более эффективно учитывает широкий спектр потребностей самых разных детей независимо от их происхождения. В 2022 году для специалистов ЮНИСЕФ в области коммуникации были проведены глобальные вебинары по таким темам, как анализ концепции «белого спасителя» в международной деятельности в области развития и избегание вредных стереотипов в информационных материалах ЮНИСЕФ. Также были разработаны новые руководящие принципы в отношении уважительного изображения

детей, которые были распространены среди национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ, а также среди страновых и региональных отделений в качестве ориентиров для их деятельности в области информирования общественности и сбора средств. Внешним экспертом по вопросам многообразия, равенства и инклюзии был проведен обзор содержания общедоступных веб-сайтов отдельных национальных комитетов и вынесены рекомендации относительно формулировок и способов учета многообразия в информационных материалах этих комитетов.

37. Чтобы поддержать сотрудников ЮНИСЕФ в практическом применении моделей поведения, соответствующих основным ценностям, был выпущен новый комплект материалов «Спектр моделей поведения». В нем представлено почти 200 моделей поведения, которые, согласно имеющейся информации, встречаются в организации; каждая модель поведения связывается с основными ценностями, что помогает сотрудникам задуматься о том, как практиковать поведение, основанное на ценностях, и понять, когда те или иные поступки не соответствуют основным ценностям или нормам поведения. Каждая модель поведения представлена в интранете на отдельной веб-странице в стиле Википедии и сопровождается описанием соответствующих стратегий и руководящих указаний, примерами из жизни, а также вопросами и ответами, которые могут помочь коллегам при принятии решения о подходящем алгоритме действий.

38. В качестве первого шага для разрешения межличностных конфликтов между коллегами ЮНИСЕФ продолжает поощрять использование услуг посредничества. ЮНИСЕФ изучает возможность расширения услуг посредничества в контексте обязательства о посредничестве, принятого организацией в 2021 году. Канцелярия Омбудсмана фондов и программ Организации Объединенных Наций рассматривает возможность создания механизмов оценки применимости посредничества для каждого дела, которое является предметом просьбы о проведении управленческой оценки и судебного разбирательства в Трибунале по спорам Организации Объединенных Наций, в качестве первого шага, который позволит избежать ненужных судебных разбирательств. Это согласуется с резолюцией 77/260 Генеральной Ассамблеи (от 30 декабря 2022 года), в пункте 18 которой подтверждается важность процесса неформального урегулирования споров: «просит Генерального секретаря повысить осведомленность сотрудников о возможности обращения в Канцелярию Омбудсмана и посредников Организации Объединенных Наций для обсуждения варианта неформального урегулирования, включая посредничество, в качестве первого шага, когда это возможно, до подачи официальной жалобы, поощряет проведение таких бесед и просит также Генерального секретаря представить дополнительную информацию в этой связи».

39. В 2022 году в Канцелярию Омбудсмана фондов и программ Организации Объединенных Наций поступило в общей сложности 506 дел, связанных с услугами Омбудсмана и посредничеством, из которых 152 дела поступило от ЮНИСЕФ. Канцелярия получила в общей сложности 168 заявок на посредничество, из которых 59 поступили от сотрудников ЮНИСЕФ. В общей сложности 81 из всех заявок на посредничество привела к реальному оказанию посреднических услуг, и в 31 из этих случаев оказания посреднических услуг фигурировали сотрудники ЮНИСЕФ, в то время как в 2021 году таких случаев насчитывалось 22. Процентная доля дел, урегулированных без судебных разбирательств, от общего объема всех дел, связанных с оказанием посреднических услуг, составила 88 процентов, а уровень удовлетворенности — 4,2 балла по пятибалльной шкале.

40. Помимо этого, Канцелярия Омбудсмана организовала различные информационно-просветительские и обучающие программы по посредничеству, охватив более 37 страновых отделений и подразделений штаб-квартиры ЮНИСЕФ. Кроме того, Канцелярия подготовила видеоматериалы, демонстрирующие истории сотрудников, которые воспользовались услугами посредничества и согласились анонимно поделиться своим опытом. Канцелярия также подготовила интервью с посредниками, входящими в состав ее Глобальной группы по посредничеству. Все материалы и информация размещены на [веб-сайте Канцелярии](#).

41. Более 3900 сотрудников ЮНИСЕФ в 39 отделениях были охвачены целевыми учебными программами и информационно-просветительскими мероприятиями в области этики. Эти мероприятия проводились под руководством Бюро по вопросам этики и включали очные, гибридные и виртуальные занятия с сотрудниками отделений, а также занятия с членами различных целевых групп на региональном и глобальном уровнях, включая старших руководителей, сотрудников службы безопасности и членов ассоциаций персонала.

42. В 2023 году эти усилия по наращиванию внутреннего потенциала будут сохраняться и приобретать более широкие масштабы. В настоящее время разрабатывается программа электронного обучения на тему неосознанной предвзятости. Эта программа поможет повысить уровень осведомленности о том, как неосознанные предубеждения влияют на всех людей и как их можно смягчить. Планируется провести беседы с сотрудниками-мужчинами о том, как обеспечить более эффективный учет гендерных факторов в рабочей среде ЮНИСЕФ. Это мероприятие запланировано в ответ на выявление значительных различий в восприятии среди сотрудников мужского и женского пола, отраженных в экспериментальных опросах и Глобальном обследовании положения сотрудников 2022 года. Помимо этого, в 2023 году будет разработан общеорганизационный учебный курс для всех руководителей, которым планируется охватить всех 4000 руководителей организации в течение 18 месяцев.

V. Стратегическая внутренняя коммуникация с персоналом и для персонала

43. В числе факторов, способствующих реализации Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы, была названа стратегическая внутренняя двусторонняя коммуникация с персоналом и для персонала. Общеорганизационная инициатива «Ценности в действии» была совместно разработана Отделом глобальной коммуникации и информационной поддержки, Бюро по вопросам этики, Группой по вопросам культуры и многообразия, Отделом людских ресурсов и Ассоциацией международного персонала, а затем реализована в сотрудничестве с группами по людским ресурсам, ассоциациями персонала, консультантами персонала, лицами, добровольно оказывающими поддержку коллегам, и лидерами по вопросам этики и культуры во всех подразделениях.

44. Инициатива «Ценности в действии» была официально представлена на глобальном уровне во время Месяца этики в октябре 2022 года с упором на одну из основных ценностей ЮНИСЕФ — подотчетность. В рамках этого мероприятия более 1700 человек из 143 стран приняли участие в глобальной дискуссии на тему подотчетности в действии, которую провели заместитель Исполнительного директора по вопросам управления, директор Бюро по вопросам этики и председатель Ассоциации международного персонала. Эта беседа была посвящена практическим примерам того, как подотчетность проявляется в ЮНИСЕФ, в том числе в таких областях, как управление служебной деятельностью, сотрудничество между коллективами и защита от сексуальных надругательств и

эксплуатации. В духе этих глобальных усилий в четвертом квартале 2022 года более 3200 сотрудников в почти 70 подразделениях приняли участие в дискуссиях и мероприятиях на местном уровне, посвященных различным аспектам подотчетности и проведенных под руководством лидеров по вопросам этики и культуры. Сеть лидеров по вопросам этики и культуры функционирует под совместным управлением Бюро по вопросам этики и Группы по вопросам культуры и многообразия. В 2022 году 78 процентов от общего числа подразделений ЮНИСЕФ сообщили об осуществлении инициатив и кампаний по приведению моделей поведения сотрудников в соответствие с основными ценностями ЮНИСЕФ.

45. Содействовать формированию трудовой культуры, в большей степени основанной на ценностях, продолжает программа «Люди ЮНИСЕФ». В 2022 году она была расширена за счет включения в нее более 200 новых номинаций, в результате чего общее число сотрудников, номинированных своими коллегами в качестве «людей ЮНИСЕФ», достигло 2600 человек с момента начала реализации этой программы в феврале 2020 года.

46. В течение 2022 года продолжались «Беседы об эффективном руководстве в динамично развивающемся ЮНИСЕФ», которые были организованы для поддержки старших руководителей, столкнувшихся с беспрецедентными управленческими проблемами из-за пандемии COVID-19. Обсуждались такие темы, как повышение индивидуальной ответственности за сомнительное поведение; способы поощрения культуры обучения на ошибках или неудачах; способы поощрения культуры гласности и поощрения сотрудников, которые не боятся высказываться; и методы более эффективного решения связанных с поведением проблем в области служебной деятельности. В среднем в этих ежеквартальных беседах участвовали более 100 представителей, директоров и других руководителей высшего звена.

47. Признавая необходимость уделять больше внимания вопросам изменения индивидуального и коллективного поведения, ЮНИСЕФ приступил к проведению в двух выбранных страновых отделениях исследования нескольких моделей поведения, основанных на системе ценностей. В ходе этого исследования будут изучены мотивы и ограничения для этих конкретных видов поведения, а также будут представлены первые идеи о том, как поощрять и мотивировать сотрудников к более открытой демонстрации ценностно-ориентированных моделей поведения.

48. В 2022 году ЮНИСЕФ утвердил шестую основную ценность — экологическую устойчивость. Было начато внедрение этой новой ценности среди сотрудников: более 1300 сотрудников проголосовали за создание ее визуального образа или приняли участие в региональных консультациях, чтобы определить, что означает эта новая ценность для организации и ее работников.

VI. Межучрежденческое сотрудничество

49. Сотрудничество, проведение диалога и обмен опытом с другими структурами Организации Объединенных Наций помогают ЮНИСЕФ обогатить свою работу в области культуры и многообразия в духе взаимного обучения и совместного прогресса. С 2020 по 2022 год ЮНИСЕФ совместно с Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев и Секретариатом Организации Объединенных Наций возглавлял деятельность в рамках вспомогательного потока по новым методам работы под эгидой Целевой группы по вопросу о перспективах работы, созданной Комитетом высокого уровня по вопросам управления. Основными результатами работы в рамках

направления, посвященного новым методам работы, стали: комплекс обязательств старшего руководства, определяющих ожидания от старших руководителей в Организации Объединенных Наций; типовые правила системы Организации Объединенных Наций в отношении гибкого режима работы, основанные на значительном прогрессе ЮНИСЕФ в применении гибкого графика работы; центр хранения информации о передовой практике в области организационной культуры; предложение по оценке и развитию организационной культуры; обзор мер по содействию гармоничному совмещению профессиональных и семейных обязанностей в системе Организации Объединенных Наций; типовые руководящие принципы системы Организации Объединенных Наций по вопросу «установления границ на работе/права отключаться от работы»; и обзор соображений, проблем и рекомендаций в области многообразия, равенства и инклюзии.

50. Всемирный почтовый союз, Секретариат Организации Объединенных Наций и ЮНИСЕФ являются сопредседателями новой рабочей группы по вопросам многообразия, равенства и инклюзии, учрежденной Комитетом высокого уровня по вопросам управления в 2022 году. Группа уже подготовила глоссарий для всей системы Организации Объединенных Наций по вопросам многообразия, равенства и инклюзии, который основан на глоссарии, разработанном ЮНИСЕФ в 2022 году; примеры передовой практики в области многообразия, равенства и инклюзии; а также концепцию и набор принципов в области многообразия, равенства и инклюзии в масштабах всей Организации Объединенных Наций. Кроме того, ЮНИСЕФ является членом сети координаторов Стратегии Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью и сотрудничает с координаторами из этой сети.

51. ЮНИСЕФ активно участвует в работе целевой группы по вопросу о сексуальных домогательствах при Координационном совете руководителей системы Организации Объединенных Наций, внося свой вклад в достижение совместных результатов, связанных с данными и отчетностью по сексуальным домогательствам, а также в обмен знаниями и обучение. Основываясь на результатах пятого ежегодного исследования, проведенного этой целевой группой и опубликованного в ноябре 2022 года, ЮНИСЕФ будет внедрять передовой опыт и пожелания, полученные в рамках доклада об этом исследовании, уделяя особое внимание таким показателям риска, как уязвимые категории персонала, среда, в которой сотрудники подвергаются повышенному риску сексуальных домогательств, и наиболее распространенные виды сексуальных домогательств. Это позволит проводить целенаправленную профилактику и применять подход, ориентированный на интересы жертв.

VII. Проект решения

Исполнительный совет

1. *приветствует* представленную ЮНИСЕФ обновленную информацию о прогрессе, достигнутом в деле придания своей культуре более четко ориентированного на ценности и инклюзивного характера;

2. *просит* ЮНИСЕФ представить Исполнительному совету на ежегодной сессии 2024 года обновленную информацию о том, как организация совершенствует свою организационную культуру и какие действия она предпринимает в плане обеспечения многообразия, равенства и инклюзии.
