

**Экономический
и Социальный Совет**

Distr.: General
11 April 2024
Russian
Original: English

На решение

Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Ежегодная сессия 2024 года

11–14 июня 2024 года

Пункт 8 предварительной повестки дня*

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

Настоящий доклад представляется в соответствии с решением 2023/11 Исполнительного совета, в пункте 4 которого он «просит ЮНИСЕФ представить на ежегодной сессии 2024 года в качестве пункта для принятия решения обновленную информацию о том, как организация совершенствует организационную культуру, и о принимаемых ею мерах в целях предотвращения всех форм дискриминации, включая расизм и расовую дискриминацию, и реагирования на них, а также в целях обеспечения многообразия, равенства и инклюзии».

В настоящем докладе представлена обновленная информация о текущей работе ЮНИСЕФ по укреплению организационной культуры, более эффективному внедрению в практику его основных ценностей и созданию более разнообразной и инклюзивной рабочей среды. В июне 2024 года исполняется пять лет с момента начала работы по изменению организационной культуры. В настоящем докладе рассматриваются изменения, произошедшие с тех пор, а также освещаются ключевые события 2023 года.

Элементы проекта решения для рассмотрения Исполнительным советом представлены в разделе IX.

* E/LCEP/2024/10.



I. Общий обзор

1. В июне 2019 года ЮНИСЕФ приступил к реализации процесса изменения своей культуры. Поводом для этого послужил ряд докладов, подготовленных по его заказу, в том числе независимый экспертный обзор мер реагирования ЮНИСЕФ по защите от сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств, доклад Независимой целевой группы по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, преследований и злоупотребления полномочиями на рабочем месте, а также доклад Моргана Льюиса, в котором рассматривалось, как ЮНИСЕФ реагирует на заявления о предполагаемых случаях сексуальных домогательств. С 2018 года ЮНИСЕФ трижды проходил процесс сертификации по программе «Экономические дивиденды гендерного равенства» (EDGE), а также ведет работу по повышению уровня многообразия, равенства и инклюзии во исполнение рекомендаций, содержащихся в докладе внутренней Целевой группы по антирасизму и дискриминации за 2021 год. Одним словом, ЮНИСЕФ руководствовался всеобъемлющим сводом рекомендаций и принципов, касающихся организационной культуры и многообразия, равенства и инклюзии.

2. В настоящем докладе подводятся итоги достигнутого прогресса. Кроме того, документируются проблемы и извлеченные уроки, а также будущие приоритеты и планируемое межучрежденческое сотрудничество. Что касается доклада Независимой целевой группы, то 81 процент рекомендаций был выполнен, 12 процентов находятся в процессе выполнения, 5 процентов не были приняты, а 2 процента не были признаны выполнимыми на данный момент. Что касается доклада Целевой группы, то 19 процентов рекомендаций уже выполнены, 41 процент находится в процессе выполнения, а выполнение 33 процентов еще не начато.

Рисунок I

Выполнение рекомендаций Независимой целевой группы по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, преследований и злоупотребления полномочиями на рабочем месте по состоянию на декабрь 2023 года

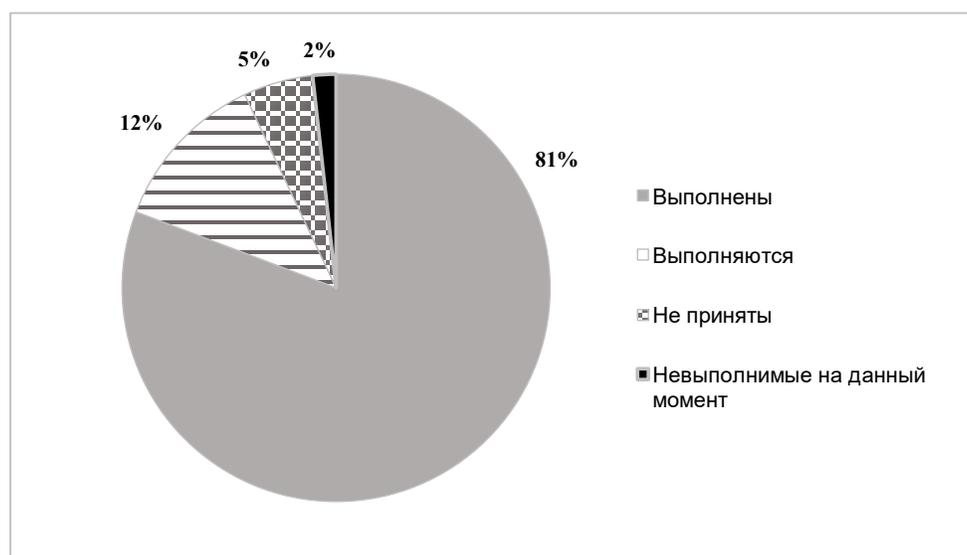
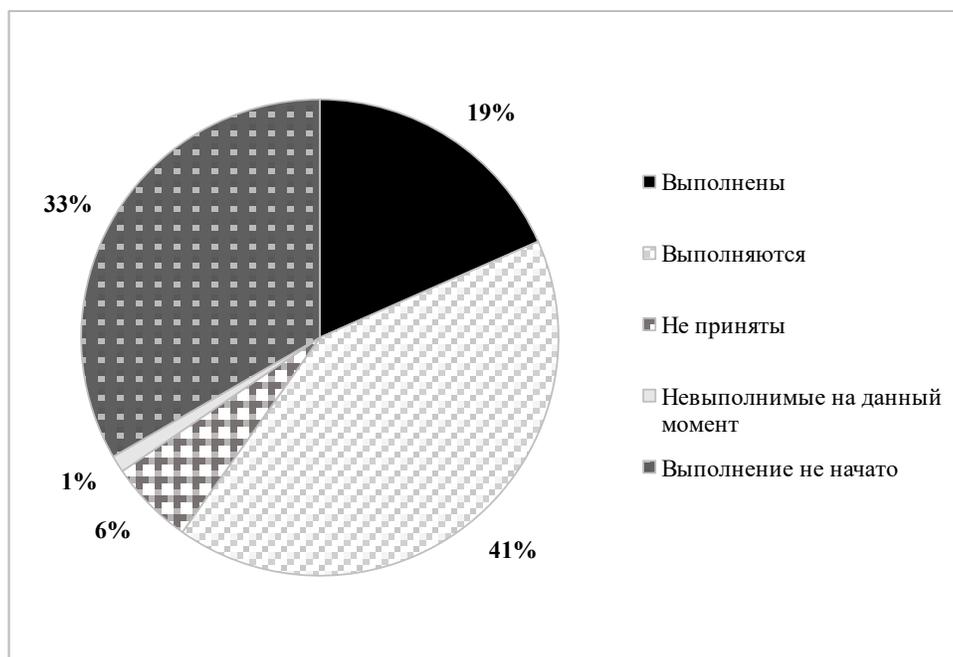


Рисунок II
Выполнение рекомендаций Целевой группы по антирасизму и дискриминации по состоянию на декабрь 2023 года



3. Культура ЮНИСЕФ изменилась и продолжает меняться, и ее влияние подтверждается количественными и качественными показателями. Наличие стратегий, инструментов, данных и возможностей для работы по различным аспектам организационной культуры и многообразия, равенства и инклюзии свидетельствует о внимании к вопросам, которые ранее не становились предметом рассмотрения или не рассматривались должным образом. К ним относятся управление смешанными группами, уважение основных ценностей в общении друг с другом как сотрудниками ЮНИСЕФ, а также интеграция инвалидов в состав персонала. Производится регулярный сбор, распространение и учет данных об организационной культуре на страновом, региональном и глобальном уровнях. ЮНИСЕФ внедрил новый подход к обеспечению более разнообразного представительства в своем кадровом составе, а также обновил показатели и механизмы мониторинга. В 2024 году открыто и регулярно ведутся беседы об этике, основных ценностях, примерах лидерства, дискриминации и неподобающем поведении, чего не наблюдалось до июня 2019 года.

4. Одним из наиболее заметных признаков перемен стало создание в июне 2019 года специальной группы из семи человек по вопросам организационной культуры и многообразия, равенства и инклюзии. В своей работе по изменению культуры группа придерживается «единого для всего ЮНИСЕФ подхода», тесно сотрудничая с партнерами на глобальном, региональном и страновом уровнях, такими как ассоциации персонала, коллеги из отделов людских ресурсов, ресурсные группы сотрудников, руководители и управляющие, волонтеры по коллегиальной поддержке, консультанты персонала, специалисты по вопросам этики и культуры и ответственные руководители структур, включая Отдел людских ресурсов, Бюро по вопросам этики, Управление внутренней ревизии и расследований (УВРР) и Отдел глобальной коммуникации и информационной поддержки. Такой комплексный «единый для всего ЮНИСЕФ» подход к изменению

культуры стал одним из факторов, способствующих прогрессу, достигнутому на сегодняшний день.

5. Межучрежденческое сотрудничество всегда было частью процесса изменения культуры в ЮНИСЕФ, будь то в рамках более авторитетных форумов, таких как Комитет высокого уровня Организации Объединенных Наций по вопросам управления, или менее формальных сетей, таких как Лаборатория Организации Объединенных Наций по организационным изменениям и Сеть управления изменениями знаний, а также неофициальная межучрежденческая рабочая группа по антирасизму. Эти координационные платформы позволили начать технические обсуждения и дискуссии на высоком уровне, которые подкрепляют друг друга.

6. Теперь, после пяти лет реализации проекта, ЮНИСЕФ может указать на некоторые кардинальные проблемы и уроки. Одной из сохраняющихся проблем является нежелание некоторых руководителей и управляющих согласиться с идеей о том, что работа по изменению культуры необходима, а не просто желательна и что это позволит сотрудникам лучше выполнять мандат ЮНИСЕФ. Благодаря тому, что в 2023–2024 годах внимание всей системы Организации Объединенных Наций вновь переключилось на вопросы организационной культуры и управления рисками, ЮНИСЕФ сможет лучше осознать и углубить понимание ценности организационной культуры и ее существенного влияния на все сферы его деятельности. Поэтому крайне важно обеспечить, чтобы руководители и управляющие служили примером для подражания в культуре, которую формирует ЮНИСЕФ, и несли за это ответственность. В противном случае может возникнуть разрыв между словами и делами, что подорвет доверие сотрудников к организации, а также скажется на ее общей ответственности и авторитете. Еще одним уроком стала необходимость сфокусировать внимание на изменении индивидуального поведения, а не на использовании преимущественно мер, связанных с политикой, данными, инструментами и системами в стремлении изменить культуру. Усиление акцента на индивидуальном поведении также требует более пристального внимания к индивидуальной ответственности, в том числе за результаты работы и за достижение результатов в интересах детей.

II. Подход, основанный на фактах и данных

7. Процесс изменения культуры начался в 2019 году с проведения различных независимых обзоров и подготовки докладов. С тех пор ЮНИСЕФ продолжает уделять особое внимание регулярным объективным оценкам, которые служат ориентиром в его работе по вопросам организационной культуры и обеспечения многообразия, равенства и инклюзии. Данные имеют критическое значение для понимания ситуации с культурой и многообразием, равенством и инклюзией, а также для демонстрации прогресса (или его отсутствия). Хотя оценить все аспекты организационной культуры невозможно, за последние пять лет ЮНИСЕФ добился значительного прогресса в учете некоторых из ключевых аспектов, распространении данных и — что особенно важно — принятии мер на основе этих данных.

8. Хотя ЮНИСЕФ с 2011 года периодически производит оценку мнений сотрудников, с июня 2021 года он начал это делать чаще с использованием разработанного экспресс-опроса “Pulse Check” по вопросам культуры труда. Раз в полгода в каждом подразделении ЮНИСЕФ проводится обследование ключевых аспектов культуры труда, результаты которого дезагрегированы по полу и инвалидности и доступны практически в режиме реального времени (т. е. в течение трех рабочих дней после завершения обследования одновременно для всех

сотрудников ЮНИСЕФ во всем мире). “Pulse Check” является дополнительным инструментом Общесистемного опроса персонала. Последний экспресс-опрос “Pulse Check”, в котором приняли участие 68 процентов сотрудников, или более 12 000 респондентов, был проведен в ноябре 2023 года. В опрос были внесены три ключевых изменения: основные вопросы были дополнены вопросом об экологичности после того, как в 2022 году этот вопрос был включен в число основных ценностей ЮНИСЕФ; включен демографический вопрос об инвалидности, что позволило впервые в рамках экспресс-опроса “Pulse Check” дезагрегировать данные по этой категории; и добавлена подкатегория вопросов, касающихся стигматизации психического здоровья на основе отзывов представителей ассоциаций персонала и консультантов персонала.

9. Общий оценочный показатель культуры труда в ЮНИСЕФ в 2023 году составил 68,6 процента, что на 2,6 процентных пункта меньше, чем по итогам предыдущего экспресс-опроса в 2022 году, или впервые опустился ниже 70 процентов. Области с самыми высокими и самыми низкими баллами остались в основном теми же, что и по итогам предыдущих экспресс-опросов. Наивысшие баллы зафиксированы в таких областях, как расширение прав и возможностей, гармоничное совмещение работы и личной жизни, доверие к руководству и внутренняя коммуникация. Гендерные различия оказались более значительными по всем параметрам, причем женщины менее позитивно оценивали культуру труда, чем мужчины. Ответы на новый вопрос об экологичности показывают, что в этой области необходимо провести дополнительную работу; только 63 процента респондентов согласны с тем, что их подразделение учитывает экологическое воздействие деятельности ЮНИСЕФ.

10. Что касается психического здоровья, то 70 процентов сотрудников считают, что их руководитель окажет им надлежащую поддержку, если они расскажут о своих проблемах с психическим здоровьем. Это очень позитивный показатель, свидетельствующий о высокой степени доверия к непосредственным руководителям в этом вопросе. В то же время результаты опроса свидетельствуют о том, что необходимо бороться со стигматизацией, связанной с получением отпуска по болезни в случае психических расстройств, и повышать уровень грамотности в вопросах психического здоровья среди всех сотрудников. Большое внимание было уделено укреплению потенциала руководителей, чтобы они могли стать ключевыми партнерами в укреплении психического здоровья и благополучия своих сотрудников в 2023 году, с обеспечением целого ряда вариантов обучения на глобальном уровне.

11. После экспресс-опроса в ноябре 2023 года проводились последующие беседы с 10 подразделениями, набравшими наименьшее количество баллов (и по запросу — с другими подразделениями), с тем чтобы предоставить им целенаправленную поддержку и рекомендации по улучшению культуры труда. Помимо того, что эти беседы служат форумом для обсуждения и консультирования по конкретным странам, они также придают сотрудникам и руководству подразделения уверенность в том, что организация уделяет внимание культуре труда и что поддержку можно получить.

12. Данные, полученные в ходе экспресс-опроса “Pulse Check”, интегрируются в две ключевые платформы для оценки эффективности работы: оценочные листы работы подразделений, которые включают ключевые показатели эффективности по программам и операциям/управлению для всех подразделений; и отчеты о служебной аттестации руководителей подразделений. Это позволяет обеспечить подотчетность и повысить уровень культуры труда, а также сопоставимо с другими показателями на уровне подразделений, связанными с

достижением результатов, реализацией программ, партнерскими отношениями и финансовым управлением.

13. Одна из рекомендаций, содержащихся в докладе Целевой группы, заключалась в сборе данных о мнениях персонала в разбивке по многочисленным демографическим факторам. В ходе Общесистемного опроса персонала 2022 года сотрудники впервые получили возможность анонимно сообщить о своей расовой/этнической принадлежности, а также о возрасте, количестве лет работы в ЮНИСЕФ, поле, инвалидности, типе контракта и о том, занимают ли они руководящие должности. Это позволило провести более глубокий и интересекционный анализ опыта различных групп сотрудников.

14. Еще одна рекомендация, содержащаяся в докладах Целевой группы и Независимой целевой группы, заключается в том, чтобы проанализировать карьерный рост сотрудников ЮНИСЕФ, изучив исторические факторы, способствующие или препятствующие продвижению по службе, с точки зрения принципов многообразия, равенства и инклюзии. Этот анализ, результаты которого ожидаются позднее в 2024 году, проводит Отдел людских ресурсов.

15. В 2021–2022 годах в рамках оценки Стратегического плана ЮНИСЕФ фактор поддержки создания «динамичного и инклюзивного коллектива и культуры» был оценен как «достаточный/хороший». В 2023 году в ЮНИСЕФ была проведена проверка управления служебной деятельностью, результаты которой были включены в ежегодную обновленную информацию об организационной культуре и многообразии за 2023 год, представляемую Исполнительному совету. Оценка фонда разумного приспособления была завершена в январе 2024 года. В ходе оценки была создана референтная группа, в которую вошли несколько экспертов по вопросам интеграции инвалидов в системе Организации Объединенных Наций, а также эксперты из других организаций, что позволило обеспечить учет в оценке самых последних идей в этой области. В ходе оценки было установлено, что подход с использованием фонда разумного приспособления в целом соответствует руководящим принципам Конвенции о правах инвалидов и целям, изложенным в Стратегии Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью. Фонд разумного приспособления внедрил несколько передовых и проверенных практик, включая создание централизованного фонда, определение порядка самообращения и разработку онлайн-формы заявления. В ходе оценки было отмечено, что восприятие положительного эффекта от разумного приспособления является весьма удовлетворительным и всегда позитивным. Восемьдесят восемь процентов респондентов, воспользовавшихся услугами фонда, считают, что он позволил им выполнять должностные обязанности, что в противном случае было бы весьма проблематично.

16. Оценка позволила выявить несколько требующих внимания областей:

- a) низкий уровень осведомленности персонала ЮНИСЕФ об обеспечении разумного приспособления;
- b) отсутствие информации о том, кто имеет право на разумное приспособление, несмотря на наличие различных документов на внутренних страницах SharePoint и на веб-странице ЮНИСЕФ, посвященной карьере;
- c) сложившаяся в организации культура, приводящая к тому, что некоторые сотрудники с инвалидностью испытывают дискомфорт, указывая свою инвалидность, чтобы попросить о разумном приспособлении;
- d) вопросы, связанные с защитой персональных данных;
- e) отсутствие механизма подачи жалоб.

17. ЮНИСЕФ разработает свои управленческие меры по оценке фонда разумного приспособления в 2024 году на основе консультаций с различными подотчетными структурными подразделениями.

18. С 2021 года группа по вопросам культуры и многообразия использует анонимную онлайн-анкету для сбора качественных данных об опыте коллег, покидающих ЮНИСЕФ, в том числе по вопросам культуры труда. По состоянию на 31 января 2024 года анкету заполнил 2761 сотрудник. Хотя 95 процентов сотрудников, которые покидают организацию, будут рекомендовать ЮНИСЕФ как работодателя другим, и такой же процент сотрудников не исключают возможности снова работать в ЮНИСЕФ, различия в оценках, связанных с культурой, сохраняются среди сотрудников разного уровня и демографических категорий.

19. С 2021 года в ответ на доклад Целевой группы УВРР собирает данные и сообщает о случаях предполагаемой дискриминации, которые классифицируются по типам. В своем ежегодном докладе за 2023 год, который также представляется Исполнительному совету на текущей сессии, УВРР сообщило, что в 2023 году оно открыло восемь дел о случаях предполагаемой дискриминации, включая дела о дискриминации по признакам расовой, гендерной и этнической принадлежности и другим характеристикам, и получило 22 сообщения о случаях сексуального домогательства. По 10 делам о сексуальных домогательствах, поступившим в 2023 году или перенесенным с 2022 года, УВРР выявило фактические основания, указывающие на совершение возможного проступка сотрудниками, и направило отчеты о расследовании заместителю Директора-исполнителя по вопросам управления для проведения возможного дисциплинарного разбирательства. Шесть из этих 10 дел завершились установлением факта ненадлежащего поведения и наложением дисциплинарных взысканий; в одном случае не хватило доказательств для признания факта ненадлежащего поведения, а еще три дела остаются в производстве. По четырем случаям сексуального домогательства, касающимся внештатного персонала, и в одном случае — персонала другой структуры Организации Объединенных Наций, УВРР представило отчеты о расследовании соответствующему отделению ЮНИСЕФ или структуре Организации Объединенных Наций.

20. В 2023 году заместитель Директора-исполнителя по вопросам управления наложил взыскания на 23 лица за ненадлежащее поведение, включая сексуальные домогательства, дискриминацию и сексуальную эксплуатацию. С 2020 года заместитель Директора-исполнителя по вопросам управления раз в полгода публикует отчеты о дисциплинарных мерах, принятых в связи с нарушениями дисциплины. В этих отчетах содержится краткое изложение фактов по каждому делу и информация о конкретных наложенных взысканиях. Они показывают персоналу факторы, которые учитываются при принятии решения о соответствующем взыскании, и тем самым способствуют повышению прозрачности и служат сдерживающим фактором для подобного поведения. ЮНИСЕФ — одна из немногих организаций системы Организации Объединенных Наций, которая регулярно публикует такие отчеты.

III. Политика, рамочные механизмы, инструменты и руководство

21. Наряду с данными и фактами наибольшие успехи за последние пять лет были достигнуты в области политики, рамочных механизмов, инструментов и руководств, связанных с организационной культурой и многообразием, равенством и инклюзией.

22. С 2019 года были разработаны следующие ключевые стратегии и рамочные механизмы:

- а) политика и стратегия инклюзии людей с инвалидностью;
- б) новая политика в области людских ресурсов, которая предусматривает более активное привлечение супругов сотрудников для назначения на должности консультантов и временные должности;
- в) меры поддержки двух работающих супругов; проявление повышенной гибкости в отношении отпусков по уходу, отпусков в связи со смертью близкого родственника и семейных и родительских отпусков;
- г) меры по более широкому учету уникальных потребностей различных сотрудников (например, сотрудников с инвалидностью) в том, что касается ротации и мобильности и смешанного/гибкого графика работы;
- д) новая Хартия ценностей, в которой подробно описаны конкретные модели поведения, ожидаемые от сотрудников, руководителей и организации в соответствии с каждой основной ценностью ЮНИСЕФ;
- е) система требований к профессиональным качествам, определяющая поведение сотрудников ЮНИСЕФ и задающая тон их работе в коллективах и между ними.

23. В 2024 году будет внедрен новый метод решения проблемы многообразия кадрового состава с помощью «целостного подхода к обеспечению многообразия», который расширяет понимание справедливого географического представительства, сохраняет акцент на гендерном паритете и добавляет поколенческое (возрастное) многообразие и представительство людей с инвалидностью в качестве объекта учета в механизме мониторинга персонала в целом. Кроме того, в отношении национальных сотрудников ЮНИСЕФ будет уделять больше внимания факторам многообразия, связанным с местной спецификой, например с этнической принадлежностью или родным языком. Подразделения штаб-квартиры, региональные и страновые отделения будут разрабатывать и использовать дорожные карты по вопросам многообразия, равенства и инклюзии для анализа, определения приоритетности и реализации стратегий охвата недопредставленных групп. При наборе любого персонала ЮНИСЕФ будет уделять повышенное внимание оценке кандидатов с учетом соответствия шести основным ценностям организации (забота, уважение, добросовестность, доверие, подотчетность и экологичность), сохраняя при этом в качестве первостепенного критерия при приеме на работу ожидание высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности.

24. В новой политике отбора персонала учитываются факторы, связанные с принципами многообразия, равенства и инклюзии. В 2024 году ЮНИСЕФ будет использовать обновленную модель работы с людскими ресурсами (имплементационная система), разработанную в 2023 году. Это предполагает разработку более всеобъемлющей кадровой стратегии на период до 2030 года, в которой будут сформулированы способы привлечения, удержания, расширения возможностей и поощрения ЮНИСЕФ лучших сотрудников для более эффективного выполнения своей миссии по защите прав ребенка в соответствии с основными ценностями.

25. В рамках разработки новых инструментов и других неофициальных рекомендаций были рассмотрены несколько тем. В 2021 году по итогам экспресс-опроса “Pulse Check” были выпущены памятки, в которых отделениям были представлены предложения и рекомендации по передовой практике в области культуры труда. По итогам Общесистемного опроса персонала 2020 года был

задокументирован передовой опыт в более чем 55 отделениях, и еще больше отделений продолжают вносить значительные улучшения в культуру труда. Одним из самых инновационных инструментов, представленных в 2022 году, стал инструмент спектра поведения, в котором на английском, французском и испанском языках описано около 200 видов поведения, которые можно «ожидать», «ставить под сомнение» или «пресекать». Инструмент содержит примеры каждой категории поведения, а также неформальные рекомендации для сотрудников о том, как понимать и реагировать на конкретное поведение. В 2023 году был подготовлен комплект методических материалов о том, как действовать в случае бытового насилия в отношении сотрудников ЮНИСЕФ, который был распространен среди специалистов по кадровым вопросам. К числу других подходов, разработанных в 2023 году, относятся основанные на практическом опыте руководства по максимальному использованию потенциала гибридных/мультилокационных групп для сотрудников различного происхождения; стимулированию стремления к росту; отстаиванию принципа инклюзии; и обеспечению соблюдения принципов многообразия, равенства и инклюзии в процессе найма.

26. Одной из наиболее важных системных реакций на межличностные конфликты является использование неформальных услуг по урегулированию конфликтов, предлагаемых Канцелярией Омбудсмана фондов и программ Организации Объединенных Наций. В 2023 году Канцелярия получила 565 жалоб и просьб о посредничестве, из которых 162 поступили от ЮНИСЕФ; т. е. на 25 процентов больше. Одно дело может касаться как одного человека, так и целых групп или отделений. Общесистемные выводы отражаются в ежегодных докладах, публикуемых Канцелярией Омбудсмана. В 2023 году Канцелярия получила 191 просьбу о посредничестве, из которых только 90 соответствовали пороговому уровню, необходимому для начала процесса фактического посредничества. В 33 из этих случаев речь шла о персонале ЮНИСЕФ. Доля урегулированных в ходе посредничества дел составила 86 процентов. В ходе последующих опросов, проведенных по шкале от 1 до 5, 33 сотрудника ЮНИСЕФ позитивно оценили эти услуги в среднем на 4,8 балла. Около 450 сотрудников ЮНИСЕФ по всему миру приняли участие в информационно-просветительских и учебных программах по разрешению конфликтов, организованных Канцелярией. ЮНИСЕФ продолжает содействовать неформальному разрешению конфликтов для достижения лучших результатов.

IV. Нарращивание потенциала и изменение поведения

27. Одним из первых элементов преобразования организационной культуры и обеспечения соблюдения принципов многообразия, равенства и инклюзии является повышение уровня осведомленности и углубление понимания в том, что касается ожиданий в отношении индивидуального, группового и общеорганизационного поведения. За последние пять лет ЮНИСЕФ приложил немало усилий в этом направлении.

28. Только в 2023 году ЮНИСЕФ организовал для более чем 80 подразделений специальные учебные занятия по различным темам, связанным с организационной культурой и принципами многообразия, равенства и инклюзии, как в рамках личных визитов в страны (часто совместно с различными подразделениями, такими, как Отдел людских ресурсов, Бюро по вопросам этики, УВРР и группа по культуре и многообразию), так и в рамках виртуальных и смешанных занятий. В 2023 году было проведено 81 учебное занятие по этике для отделений и подразделений ЮНИСЕФ и различных групп сотрудников. Кроме того, во время месячника этики в октябре активисты по вопросам этики и культуры провели дискуссии по «доверию» как основной ценности в 70 отделениях, в которых

приняли участие более 4000 сотрудников ЮНИСЕФ. В общей сложности Бюро по вопросам этики охватило более 8600 сотрудников благодаря проведению информационно-разъяснительной работы и обучения по всему миру. В течение 2022 и 2023 годов с коллегами из всех регионов проводились вебинары, направленные на повышение осведомленности о том, как воплотить в жизнь основные ценности ЮНИСЕФ. В 2023 году 84 процента отделений ЮНИСЕФ сообщили, что они провели мероприятия по системе внутренней связи, связанные с глобальной инициативой по основным ценностям ЮНИСЕФ.

29. Разрабатывается новый электронный учебный ресурс, посвященный неосознанным предубеждениям и «активистам, добивающимся соблюдения принципа инклюзии», который будет запущен в середине 2024 года; он будет пропагандироваться в качестве первого этапа обучения сотрудников по проблематике многообразия, равенства и инклюзии. Хотя специальное обучение по вопросам многообразия, равенства и инклюзии имеет важное значение, необходимо также обеспечить интеграцию вопросов многообразия, равенства и инклюзии в другие пакеты организационного обучения, такие как мастер-класс по управлению или инструктаж для новых представителей ЮНИСЕФ и других старших его сотрудников. В 2023 году 105 сотрудников прошли обучение по вопросам многообразия, равенства и инклюзии в рамках программ обучения на рабочем месте.

30. В январе 2024 года ЮНИСЕФ подготовил программу «Целенаправленное управление людьми», которая призвана позволить более чем 6000 управляющих/руководителей ЮНИСЕФ воспользоваться знаниями, навыками, поддержкой коллег, индивидуальным консультированием, эмоциональным интеллектом и средствами самоанализа для повышения эффективности их руководящих функций. Программа доступна на английском, французском и испанском языках и рассчитана на обучение в течение 18–24 месяцев. Она была разработана на основе отзывов более чем 2000 руководителей, которые назвали основные стоящие перед ними проблемы (например, принятие управленческих мер по реагированию на низкую эффективность работы; проведение деликатных бесед о поведенческих проблемах в их коллективе; обеспечение конструктивной обратной связи; и реагирование на проблемы с психическим здоровьем) и предпочтения в отношении саморазвития. Например, 60 процентов руководителей с опытом работы менее двух лет заявили, что им очень сложно или довольно сложно реагировать на низкую эффективность работы, и даже среди руководителей с опытом работы более семи лет 50 процентов считают это очень сложной или довольно сложной проблемой.

31. Эта программа отвечает потребностям в расширенной поддержке для повышения эффективности работы руководителей ЮНИСЕФ. Она также помогает ЮНИСЕФ привлекать всех руководителей к ответственности за то, как они управляют своими подразделениями, чтобы добиться лучших результатов в интересах детей. Программа является беспрецедентной по своим масштабам (т. е. одновременно охватывает всех руководителей, а это около 25 процентов от общего числа сотрудников ЮНИСЕФ) и сфере внимания (она включает обучение, индивидуальное консультирование, коллегиальную поддержку, беседы с руководителями, библиотеку ресурсов для руководителей и справочную службу, а также инструмент для самооценки).

32. 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. Отдел людских ресурсов и Бюро по вопросам этики совместно разрабатывают обновленный электронный учебный курс по сексуальным домогательствам, который

будет выпущен в четвертом квартале 2024 года. Кроме того, ЮНИСЕФ в настоящее время является председателем Исполнительной группы Организации Объединенных Наций по предотвращению сексуальных домогательств и реагированию на них (2024–2025 годы). Проект плана работы группы (окончательный вариант которого ожидается в апреле 2024 года) предусматривает использование специализированного общесистемного учебного модуля по правам и достоинству жертв сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств и сексуальных домогательств, который будет доступен всему персоналу Организации Объединенных Наций.

33. Ключевой частью развития потенциала, помимо повышения уровня знаний и навыков, является наличие персонала, способного выполнять обязательства организации. За последние пять лет ЮНИСЕФ провел реструктуризацию основных подразделений/функций и увеличил число сотрудников, поддерживающих различные аспекты изменения организационной культуры и парадигмы многообразия, равенства и инклюзии. Результаты этих инвестиций видны в Бюро по вопросам этики, УВРР, Отделе людских ресурсов и группе по культуре и многообразию. В 2023 году Отдел людских ресурсов расширил штат своей группы по вопросам политики, отношений с сотрудниками, компенсаций и социальных льгот, чтобы помочь в разрешении межличностных конфликтов, конфликтов, связанных с управлением служебной деятельностью, а также в предотвращении сексуальных домогательств и реагировании на них.

34. ЮНИСЕФ также использует возможности сетей. Например, «Активисты по вопросам этики и культуры» — это глобальная группа сотрудников, которые способствуют проведению диалогов на эти темы в своих подразделениях. Они проходят обучение и повышают свою квалификацию, а также выступают в качестве модераторов и каналов связи для подразделений, способствующих повышению осведомленности и накоплению знаний по проблематике культуры и этики. В нескольких страновых отделениях созданы целевые группы или комитеты для координации местных усилий по повышению культуры труда. В их состав часто входят волонтеры из числа сотрудников, члены ассоциаций персонала, волонтеры по коллегиальной поддержке, сотрудники отдела кадров, руководство, а иногда и члены ресурсных групп сотрудников, таких как группа «Молодой ЮНИСЕФ». Что касается программ, то в 2021 году в экспериментальном порядке были созданы глобальные технические группы, которые превратились в важные механизмы, позволяющие расширить возможности ЮНИСЕФ по оказанию технической помощи; укреплению глобального идеологического лидерства и формированию повестки дня; внедрению комплексных подходов к глобальному партнерству; содействию согласованию межсекторальных технических приоритетов; и оказанию высококачественной технической помощи региональным и страновым отделениям. По состоянию на январь 2024 года в ЮНИСЕФ продолжалась институционализация глобальных технических групп и переход на матричную управленческую отчетность (еще одна рекомендация доклада Независимой целевой группы, первые руководящие принципы по матричной структуре управления были разработаны в 2020 году).

35. Использование примеров для подражания — один из самых эффективных способов изменить поведение. Программа «Люди ЮНИСЕФ», запущенная в 2020 году под руководством Отдела глобальной коммуникации и информационной поддержки, — это один из способов, с помощью которого ЮНИСЕФ на примере сотрудников, которые живут в соответствии с основными ценностями, побуждает и других поступать таким же образом. Позволяя сотрудникам номинировать друг друга для неформального непосредственного признания со стороны коллег, программа «Люди ЮНИСЕФ» служит средством привлечения внимания к тем коллегам, которые вносят ключевой вклад в работу коллектива, но не

всегда являются наиболее заметными, старшими или признанными членами. Десятки историй о «Людах ЮНИСЕФ» были задокументированы и распространены через интранет ЮНИСЕФ.

36. Еще одна инициатива, основанная на примерах для подражания, — подкаст “UNICEF Unwrapped”, который стартовал в 2023 году и который позволяет лидерам (со всех уровней организации) в 30-минутных интервью с главным советником по организационной культуре рассказать о своем опыте лидерства, «лучших» неудачах (т.е. тех, из которых они извлекли самый ценный урок), личных и профессиональных уроках и открытиях. К началу 2024 года было подготовлено шесть подкастов, набравших около 4000 просмотров. Среди гостей были представители ЮНИСЕФ, Глобальный лидер по вопросам инвалидности и развития, региональный председатель ассоциации персонала, региональный советник персонала и Директор-исполнитель.

37. В 2024 году ЮНИСЕФ завершил внутреннее исследование поведенческих теорий, посвященное двум конкретным моделям поведения: не молчать в случае наблюдения ненадлежащего поведения, такого как микроагрессия, и конструктивно на него реагировать. Исследование проводилось в четырех различных в географическом отношении отделениях. В одном из подразделений сотрудник поделился своими мыслями о высказывании своего и выслушивании чужого мнения: «...некоторые коллективы, некоторые руководители... поощряют культуру обмена мнениями и уважения, выслушивают вас, не осуждая и не думая, что этот человек всегда чем-то недоволен, и реагируют на ваши претензии... следующим образом: «Я рад, что вы пришли поговорить со мной об этом», — или принимают какие-либо меры по этому поводу». В другом подразделении реакция была такова: «Коллеги боятся стать объектом преследования или подвергнуться остракизму, и это удерживает людей, чтобы «не молчать» в большинстве случаев». Эти две цитаты свидетельствуют о том, что необходимо добиваться прогресса на индивидуальном уровне, а также в коллективах (социальных сетях) и системах, поощряя уважительное общение. Это включает в себя переформатирование культуры «не молчать» (которая может рассматриваться в некоторых культурных контекстах как конфронтационная) на культуру «разговорить друг с другом» (приглашение к началу диалога).

38. Результаты этого исследования поведенческой практики будут использоваться для корректировки и подготовки мероприятий, связанных с изменением организационной культуры и принципами многообразия, равенства и инклюзии, таких как адаптация существующей системы организации служебной деятельности, вмешательство в ситуацию очевидца нарушения и укрепление межличностного общения, а также для поощрения неиерархического поведения.

V. Акцент на лидерстве

39. В докладе Независимой целевой группы подчеркивается важность лидерства и примера поведения на самом верху. Поэтому ЮНИСЕФ уделяет особое внимание повышению ответственности руководителей и управляющих в рамках общего изменения организационной культуры. В условиях изоляции и неопределенности пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19) в 2020 году перед руководителями ЮНИСЕФ, как и перед руководителями во всем мире, встала еще более сложная задача — продемонстрировать лидерство, ориентированное на интересы людей.

40. Как уже отмечалось ранее, различные инициативы направлены непосредственно на повышение уровня самосознания, знаний, навыков и поведенческой дисциплины старших руководителей, например «Беседы старших

руководителей», программа поддержки «Целенаправленное управление людьми» и подкасты “UNICEF Unwrapped”. Все старшие руководители ЮНИСЕФ должны периодически проходить тренинги, в ходе которых они получают информацию от руководства, подчиненных и коллег, а также должны участвовать в пятичасовых индивидуальных консультациях для руководителей. Тренинги имеют целью повысить уровень самосознания и помочь им более эффективно выполнять руководящие функции.

41. Ключевой стратегией на протяжении последних пяти лет было стимулирование и поддержание постоянного обсуждения вопросов организационной культуры и принципов многообразия, равенства и инклюзии на глобальном, региональном и страновом уровнях. На Совещании по глобальному лидерству в марте 2023 года высшее руководство ЮНИСЕФ оценило и проанализировало самые серьезные проблемы, с которыми сталкиваются дети, и то, как ЮНИСЕФ реагирует и должен реагировать, чтобы превратить эти кризисы в возможности для детей. Было согласовано пять основных тем и областей обязательств, все из которых влияют на организационную культуру ЮНИСЕФ, причем две из них являются наиболее очевидными. По итогам Глобального совещания по лидерству был принят ряд ключевых обязательств: во-первых, «Мы должны руководствоваться нашими ценностями, интересами наших людей и наших партнеров и действовать в среде/обществе, в котором мы работаем». Говоря о лидерстве, один из участников отметил: «Лидерство — это не только лидеры, но и люди, которые являются частью большого коллектива. Нам нужен более целостный подход к переосмыслению/реорганизации концепции лидерства с учетом в первую очередь интересов людей». Еще одно обязательство, имеющее отношение к культуре ЮНИСЕФ, состоит в следующем: «Мы — единый ЮНИСЕФ: единый коллектив, работающий в любых условиях и смело принимающий трудные решения». Один из участников группы задался вопросом: «Почему это так сложно? Наша культура — это культура, основанная на консенсусе. Нам нужно немного мужества, чтобы каждый из нас признал самоочевидное». Для каждой тематической области были определены приоритетные действия, реализация которых продолжается.

42. Директор-исполнитель и заместитель Директора-исполнителя периодически проводят глобальные общие собрания, на которых руководство ЮНИСЕФ делится информацией о проделанной работе и выслушивает вопросы, проблемы и идеи сотрудников. Сотрудники приглашаются к участию, обмениваются идеями и задают вопросы. Эти собрания также дают возможность привлечь внимание к усилиям сотрудников ЮНИСЕФ, работающих в условиях острых гуманитарных кризисов. В среднем в этих собраниях принимают участие 32 процента сотрудников ЮНИСЕФ по всему миру.

43. Все регионы включили вопросы организационной культуры и многообразия, равенства и инклюзии в повестку дня заседаний своих региональных управленческих групп, обеспечивая постоянное внимание к этим вопросам. В равной мере это относится и к страновым управленческим группам, которые обсуждают и решают вопросы культуры труда в рамках регулярных планов управления подразделениями, выездных совещаний персонала, последующих мероприятий по итогам Общесистемного опроса персонала и экспресс-опросов “Pulse Check”, а также других общеорганизационных мероприятий и важных событий. По состоянию на март 2024 года 89 процентов отделений ЮНИСЕФ разработали планы действий по итогам Общесистемного опроса персонала 2022 года.

44. Хотя лидерство чаще всего понимается в терминах формальных властных структур, особенно в крупных организациях, важно также признать принципиально важную роль неформальных лидеров в ЮНИСЕФ. Упомянутое выше

исследование в области поведенческой практики показало, что динамика социальной власти является одним из наиболее значимых факторов, определяющих поведение людей в любой конкретной ситуации, т. е. местных социальных норм, лежащих в основе поведения, реакции и восприятия неформальных лидеров или тех, кто имеет неформальное влияние в подразделении. Поэтому важно поддерживать сети коллег из числа национальных сотрудников, поскольку именно эти сотрудники, как правило, дольше работают в отделениях и лучше понимают местные социальные нормы. Такая поддержка поможет им активнее отстаивать основные ценности ЮНИСЕФ и быть примером для подражания как внутри организации, так и за ее пределами.

VI. Межучрежденческое сотрудничество

45. Когда пять лет назад ЮНИСЕФ начал менять свою организационную культуру, он стал первым учреждением системы Организации Объединенных Наций, выделившим для этого ресурсы и инвестиции. Сегодня во многих подразделениях Организации Объединенных Наций есть аналогичные специальные сотрудники или подразделения, что свидетельствует о растущем признании важности этого вопроса.

46. ЮНИСЕФ является одним из организаторов различных межучрежденческих форумов по этому вопросу и постоянно делится результатами реализации своих инициатив (например, результатами экспресс-опросов “Pulse Check”, посвященным культуре труда) с другими подразделениями Организации Объединенных Наций в порядке взаимного обучения. ЮНИСЕФ является одним из руководителей подгруппы по инклюзии людей с инвалидностью, созданной при Рабочей группе по многообразию, равенству и инклюзии Комитета высокого уровня по вопросам управления. ЮНИСЕФ также является активным членом рабочей группы по вопросам многообразия, равенства и инклюзии в целом, внося технический вклад в разработку общеорганизационной концепции Организации Объединенных Наций и принципов многообразия, равенства и инклюзии, а также сборника практических методов, связанных с многообразием, равенством и инклюзией.

47. С 2024 года ЮНИСЕФ возглавляет новую Исполнительную группу по предотвращению сексуальных домогательств и реагированию на них в системе Организации Объединенных Наций, цель которой — дальнейшее укрепление общесистемной работы в этой области. В число приоритетов группы входит обеспечение более заметной и конкретной поддержки жертв/пострадавших; и повышенное внимание к изменению культуры труда с целью предотвращения сексуальных домогательств и поощрения информирования о возможных подобных случаях.

VII. Размышления и извлеченные уроки

48. Когда ЮНИСЕФ начал менять свою организационную культуру, он опирался на подход, предусматривающий согласованность между внешними и внутренними факторами, то есть учитывал, что он является организацией, приверженной защите прав всех детей, и что он также должен быть защитником прав всех своих сотрудников без какой-либо дискриминации. Это означало, что культура и многообразие, равенство и инклюзия не могут ограничиваться только внутренними, управленческими и кадровыми функциями, но также должны охватывать такие функции, как закупки, сбор средств и партнерские отношения, коммуникация и программирование. В докладе Целевой группы и в

рекомендациях использован этот широкий подход. Такое двойное внимание к внутренним и внешним факторам стало сильной стороной ЮНИСЕФ, поскольку оно позволило увязать работу в области культуры и многообразия, равенства и инклюзии с мандатом ЮНИСЕФ «для каждого ребенка».

49. Измерить влияние культуры и усилий по обеспечению многообразия, равенства и инклюзии довольно сложно, и для этого требуются как количественные, так и качественные подходы и обратная связь. Косвенные показатели и мнения сотрудников часто являются единственными доступными средствами, однако они несовершенны. Данные об организационной культуре и многообразии, равенстве и инклюзии всегда следует рассматривать лишь как отправную точку; контекстуализация является ключевым фактором для понимания и интерпретации данных.

50. Недавно ЮНИСЕФ внедрил системный подход, основанный на поведенческих теориях, в процесс изменения своей организационной культуры. Возможно, было бы полезно рассмотреть этот аспект на более ранних этапах процесса, чтобы дополнить мероприятия, связанные с данными, политикой, системами и потенциалом.

51. За последние пять лет организационная культура стала широко пониматься как ключевой фактор в области управления рисками, оценки лидерства и общей эффективности работы подразделений и достижения результатов в интересах детей. Однако среди некоторых руководителей бытует мнение, что лидеры, проявляющие заботу и живущие в соответствии с основными ценностями, с меньшей вероятностью будут эффективны в своих действиях по обеспечению ответственности своих подчиненных за результаты, достигнутые в интересах детей. Исследования постоянно демонстрируют, что наиболее эффективные или высокоэффективные коллективы — это коллективы с наиболее ценностно-ориентированной и психологически безопасной культурой. Нет никакого «маятника», который бы безостановочно качался между результатами для детей и жизнью в соответствии с основными ценностями; скорее, следование ценностям способствует повышению эффективности ЮНИСЕФ в достижении результатов. Этот сдвиг в сознании требует дальнейшего осмысления в рамках организации.

52. Можно еще больше усилить ответственность за организационную культуру и соблюдение принципов многообразия, равенства и инклюзии. Как руководящие, так и не руководящие сотрудники должны лучше понимать свои роли и обязанности, а также более последовательно выполнять их во всех подразделениях. Это часть того, что делает ЮНИСЕФ более эффективным в достижении результатов в интересах детей, и остается основной обязанностью всех сотрудников.

53. По мере того как в системе Организации Объединенных Наций и в других странах растет число инициатив по обеспечению многообразия, равенства и инклюзии, возникает опасность применения фрагментарных или вертикальных подходов, сосредоточенных на отдельных вопросах, таких как пол, инвалидность, возраст или география. Хотя такие конкретные направления по-прежнему необходимы, они также должны обеспечивать признание интерсекционных связей между идентичностями и нюансов внутри них. Усилия по обеспечению многообразия, равенства и инклюзии должны учитывать совокупность различных факторов, определяющих уникальный опыт всех сотрудников.

VIII. Дальнейшие действия

54. В июне 2024 года группа по вопросам культуры и многообразия в Канцелярии Директора-исполнителя будет объединена с Отделом людских ресурсов в качестве расширенного отдела по работе с людьми и культуре. Это слияние представляет собой признание неразрывной связи между управлением персоналом, организационной культурой и многообразием, равенством и инклюзией. В то же время за пределами сферы управления персоналом будет продолжена работа по формированию организационной культуры и обеспечению многообразия, равенства и инклюзии, например работа, связанная с управлением рисками, аудитом, поддержкой интерсекционных программ и внедрением подходов с учетом поведенческих теорий (например “nudges”, то есть мероприятий, способствующих принятию более эффективных решений) в функциональные процессы ЮНИСЕФ в целях повышения эффективности и рационализации деятельности.

55. В оставшиеся годы выполнения Стратегического плана, который завершится в 2025 году, ЮНИСЕФ продолжит реализацию приоритетных общеорганизационных инициатив, таких как программа «Целенаправленное управление людьми»; внедрение целостного подхода к многообразию в целях расширения многообразия кадрового состава; и проведение Общесистемного опроса персонала и экспресс-опросов “Pulse Check”, а также последующих мероприятий. Кроме того, ЮНИСЕФ будет наращивать усилия по поощрению поведения, в большей степени основанного на ценностях; разработке и внедрению более инклюзивной политики и практики; и институционализации организационной культуры и принципов многообразия, равенства и инклюзии в более широком масштабе. В 2024 году одним из главных приоритетов будет также разработка Отделом людских ресурсов стратегии управления персоналом на основе модели или подхода к управлению людскими ресурсами, разработанного в 2023 году, а также пересмотр политики защиты сотрудников, сигнализирующих о нарушениях, осуществляемый Бюро по вопросам этики. На уровне региональных и страновых отделений все эти инициативы будут продолжать осуществляться, контролироваться и корректироваться с учетом отзывов, извлеченных уроков и потребностей конкретных отделений. Отделения всех уровней также продолжат внедрять свои собственные решения проблем и вопросов, связанных с культурой труда.

56. Хотя организация продолжает прилагать усилия, очевидно, что со времени выхода доклада Независимой целевой группы пять лет назад в ЮНИСЕФ многое изменилось, и прежде всего углубилось понимание организацией особенностей и динамики культуры. Культура ЮНИСЕФ в большей степени, чем когда-либо прежде, опирается на основные ценности, а руководители и их коллективы занимаются этими вопросами более активно и целенаправленно. Применяются новые подходы и инициативы, направленные на обеспечение большего многообразия в кадровом составе ЮНИСЕФ и на внедрение более инклюзивного мышления и практики в каждом подразделении. Данные о культуре и многообразии, равенстве и инклюзии доступны и используются для обоснования политики, практики и решений. ЮНИСЕФ является активным проводником перемен в Организации Объединенных Наций, он учится у других и делится своим собственным опытом и уроками, чтобы обогатить общие усилия системы Организации Объединенных Наций в этой области.

57. Следующие пять лет станут периодом поддержания динамики и внедрения принципа, согласно которому повышение уровня культуры ЮНИСЕФ, основанной на ценностях и концепции инклюзии, является фундаментальным элементом способности организации более эффективно выполнять свой мандат в интересах детей. Одним словом, разнообразная и инклюзивная организационная

культура, при которой сотрудники уважают, поддерживают и расширяют возможности друг друга, позволяет ЮНИСЕФ добиваться реальных и устойчивых результатов в интересах детей.

IX. Проект решения

Исполнительный совет

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

2. *приветствует также* использование в этой связи подхода, основанного на фактах и данных, и призывает ЮНИСЕФ сосредоточить внимание на принятии мер, направленных на решение сохраняющихся проблем, в том числе отводить достаточно времени на решение вопросов культуры труда и многообразия, равенства и инклюзии; следить за темпами и наглядностью прогресса в осуществлении мер, принятых ЮНИСЕФ; и повышать уровень психологической безопасности и доверия.

3. *просит* ЮНИСЕФ представить на ежегодной сессии Исполнительного совета в 2025 году в качестве пункта для принятия решения обновленную информацию о том, как организация совершенствует организационную культуру, и о принимаемых ею мерах в целях предотвращения всех форм дискриминации, включая расизм и расовую дискриминацию, и реагирования на них, а также в целях обеспечения многообразия, равенства и инклюзии.