

**Детский фонд Организации Объединенных Наций**

Исполнительный совет

Вторая очередная сессия 2019 года

11–13 сентября 2019 года

Пункт 9 предварительной повестки дня*

**Доклад Независимой целевой группы по вопросам
гендерной дискриминации, сексуальных домогательств,
притеснений и злоупотребления властью на рабочем
месте****Резюме*****Резюме*

Независимая целевая группа (НЦГ) по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте была создана ЮНИСЕФ для «оценки характерных проявлений гендерной дискриминации, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте в ЮНИСЕФ, изучения передового опыта Организации Объединенных Наций и других учреждений в решении аналогичных проблем и представления ЮНИСЕФ практических рекомендаций».

Помимо сопредседателей НЦГ, которыми являются д-р Пурнима Мане и д-р Дебеворк Зевди, в ее состав вошли восемь других членов, обладающих разнообразным экспертным потенциалом и опытом, в том числе видные деятели государственного и частного секторов, руководители международных учреждений по вопросам развития, представители научных кругов и Организации Объединенных Наций. Члены НЦГ взяли на себя эту роль на добровольной основе.

Признавая, что эта инициатива не является ни оценкой, ни исследовательским проектом, эксперты НЦГ использовали методику, позволяющую им понять более широкую культуру ЮНИСЕФ, в которой имели место гендерная дискриминация, сексуальные домогательства, притеснения и злоупотребление властью. Эта методика основана на взаимодействии с персоналом по различным каналам,

* E/ICEF/2019/21.

** Резюме доклада распространяется на всех официальных языках. Полный текст доклада на английском языке размещен на веб-сайте ЮНИСЕФ (см. приложение).



обзоре соответствующих внутренних и внешних документов, предыдущих исследований и передовой практики и анализе имеющихся данных.

Приступая к осуществлению этой инициативы, НЦГ обязалась следовать трем важным принципам.

На раннем этапе своей деятельности НЦГ выявила фундаментальные проблемы, такие как злоупотребление властью и другие признаки нездоровой рабочей среды, которые, если их не устранить, могут подорвать даже самую лучшую политику. Учитывая серьезный характер этих проблем, НЦГ уделяла больше внимания опросам сотрудников с целью составить глубокое представление о рабочей культуре, которая, как представляется, служит эффективным прикрытием ненадлежащего поведения на рабочем месте.

Обзор проводился независимо от ЮНИСЕФ, чтобы не складывалось впечатление, что содержащиеся в нем выводы и рекомендации были сделаны под неоправданным влиянием. Цель заключалась в подготовке объективного, конструктивного и полезного доклада.

Был принят циклический подход, в соответствии с которым выводы и рекомендации регулярно доводились до сведения Директора-исполнителя ЮНИСЕФ Генриетты Х. Фор и заместителя Директора-исполнителя по вопросам управления; первые из этих выводов и рекомендаций были представлены еще в сентябре 2018 года. НЦГ стремилась содействовать плавному переходу от рекомендаций к действиям.

НЦГ пришла к выводу, что чрезвычайно важно добиться значительных изменений в культуре работы, особенно в отношениях между администрацией и персоналом, и в том, как организация относится к своим сотрудникам, а также реформировать Отдел людских ресурсов и Управление внутренней ревизии и расследований.

Для ускорения прогрессивных организационных преобразований, предложенных НЦГ, необходима профессиональная поддержка в области управления преобразованиями. Для выполнения рекомендаций НЦГ, а также рекомендаций, вынесенных в рамках других соответствующих исследований, проведенных по заказу ЮНИСЕФ, НЦГ рекомендует приложить усилия для создания независимой группы по управлению преобразованиями.

НЦГ считает, что претворение намерения изменить рабочую культуру в конкретные действия — это непростой, но осуществимый процесс. Рекомендации НЦГ призваны помочь ЮНИСЕФ сделать это. НЦГ надеется, что эти рекомендации будут восприняты всерьез и будут способствовать созданию более эффективного ЮНИСЕФ, лучше отстаивающего интересы детей, нуждающихся в его услугах.

I. Предыстория и цели Независимой целевой группы

1. После вступления в должность Директора-исполнителя ЮНИСЕФ в январе 2018 года Генриетта Х. Фор взяла на себя обязательство принять меры для искоренения дискриминации, притеснений и злоупотребления властью во всех отделениях ЮНИСЕФ. Директор-исполнитель поручила провести несколько обзоров, посвященных различным аспектам проблемы притеснений. В частности, она учредила Независимую целевую группу (НЦГ) по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте для «оценки характерных проявлений гендерной дискриминации, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте в ЮНИСЕФ, изучения передового опыта Организации Объединенных Наций и других учреждений в решении аналогичных проблем и представления ЮНИСЕФ практических рекомендаций».

2. Помимо двух сопредседателей, в состав НЦГ входят восемь других членов, обладающих разнообразным экспертным потенциалом и опытом, в том числе видные деятели государственного и частного секторов, не являющиеся сотрудниками Организации, руководители международных учреждений по вопросам развития, представители научных кругов и Организации Объединенных Наций. В целом члены НЦГ обладают богатым опытом, в том числе в вопросах гендерного равенства, дискриминации, злоупотребления властью и притеснений на рабочем месте, а также инклюзивности и справедливости. Членский состав НЦГ был определен исходя из рекомендаций региональных и страновых отделений ЮНИСЕФ и национальных комитетов, а ее члены взяли на себя эту роль на добровольной основе.

3. Для информационного обеспечения работы НЦГ, по мере необходимости, были созданы два органа. Внутренняя справочная группа в составе 18 сотрудников, отобранных ЮНИСЕФ, выступала в качестве канала обратной связи для персонала НЦГ. В состав Внутренней справочной группы, который характеризуется гендерным балансом и разнообразием с точки зрения географической представленности, входят представители, занимающие должности всех уровней. Группа заинтересованных сторон состояла из старших коллег, ответственных за политику и процедуры, имеющие отношение к работе НЦГ. Их роль заключалась в том, чтобы помочь НЦГ понять политику и контекст деятельности ЮНИСЕФ и Организации Объединенных Наций. В состав Группы заинтересованных сторон входят 15 старших сотрудников ЮНИСЕФ, а также представитель Отдела юридической помощи персоналу Организации Объединенных Наций и Канцелярии Омбудсмана фондов и программ Организации Объединенных Наций. Кроме того, ЮНИСЕФ выделил специальных сотрудников для оказания НЦГ поддержки в качестве секретариата.

4. На протяжении всего периода осуществления проекта — с августа 2018 года по май 2019 года — сопредседатели регулярно встречались с заместителем Директора-исполнителя по вопросам управления и, отдельно, с Директором-исполнителем ЮНИСЕФ. В ходе этих обсуждений у сопредседателей была возможность высказывать свои соображения по поводу выводов, представлять обновленную информацию о ходе подготовки доклада и делиться предлагаемыми рекомендациями по мере их формулирования. Дважды были проведены консультации между Директором-исполнителем и НЦГ в полном составе, а также проводились многочисленные консультации между Директором-исполнителем и сопредседателями с целью выяснения мнений Директора-исполнителя по конкретным элементам доклада.

5. На раннем этапе своей деятельности НЦГ выявила фундаментальные проблемы, такие как злоупотребление властью и другие признаки нездоровой рабочей среды, которые, если их не устранить, могут подорвать даже самую лучшую политику. Учитывая серьезный характер этих проблем, НЦГ уделяла больше внимания опросам сотрудников с целью составить глубокое представление о рабочей культуре, которая, как представляется, служит эффективным прикрытием ненадлежащего поведения на рабочем месте. Круг полномочий НЦГ претерпел соответствующие изменения. На своем первом заседании 20 августа 2018 года члены НЦГ договорились о том, что в ходе сбора данных наряду с гендерной дискриминацией, сексуальными домогательствами и притеснениями будет уделено особое внимание проблеме злоупотребления властью, хотя первоначально она не была отражена в названии НЦГ, и подчеркнули свою независимость от ЮНИСЕФ, гарантирующую, что всем актуальным вопросам будет уделено равноценное внимание. Впоследствии это решение было подтверждено в ходе различных обсуждений с сотрудниками, включая членов Внутренней справочной группы и Группы заинтересованных сторон.

6. Хотя НЦГ полностью поддержала поставленную Директором-исполнителем цель оперативно продвигаться вперед, по мнению членов, было крайне важно выделить достаточно времени для того, чтобы ознакомиться с непосредственными мнениями сотрудников, в том числе работающих на местах. Каждый член НЦГ безвозмездно посетил отделение ЮНИСЕФ, расположенное недалеко от его места постоянного пребывания или вдоль маршрутов передвижения, чтобы получить общее представление о культуре поведения на рабочем месте и попытаться наладить активное взаимодействие с сотрудниками. Для проведения этих посещений ЮНИСЕФ и НЦГ договорились о трехмесячном продлении первоначально установленных временных рамок.

7. НЦГ предложила применять циклический подход к рекомендациям, благодаря чему у ЮНИСЕФ будет возможность принимать своевременные меры, не дожидаясь представления заключительного доклада. В частности, еще в конце сентября 2018 года Директору-исполнителю был представлен ряд промежуточных рекомендаций, которые были доведены до сведения всех сотрудников. После этого в декабре 2018 года были даны конкретные рекомендации относительно найма внешней консалтинговой фирмы для выполнения функций группы по управлению преобразованиями, частично совпадающих с функциями НЦГ, и оказания содействия ЮНИСЕФ в планировании и реализации изменений в культуре и управлении, рекомендованных НЦГ и в рамках других соответствующих обзоров (см. пункт 15). По поручению Директора-исполнителя НЦГ разработала проект круга ведения для группы по управлению преобразованиями и дала рекомендации в отношении описания должностных обязанностей в связи с вакантной должностью заместителя Директора-исполнителя по вопросам управления, с тем чтобы лицо, занимающее эту должность, продолжало нести общую ответственность за управление преобразованиями и формирование культуры преобразований.

II. Методика

8. Признавая, что эта инициатива не является ни оценкой, ни исследовательским проектом, эксперты НЦГ использовали методику, позволяющую им понять более широкий культурный контекст, в рамках которого в ЮНИСЕФ имели место гендерная дискриминация, сексуальные домогательства, притеснения и злоупотребление властью. Эта методика выявления фактов основана на взаимодействии с персоналом по различным каналам, обзоре соответствующих внутрен-

них и внешних документов, исследований и передовой практики и анализе имеющихся данных. По оценкам НЦГ, она провела беседы более чем с 350 сотрудниками. Полученные результаты были проанализированы через призму обширного опыта и знаний, накопленных членами НЦГ, с целью выявления коренных причин, порождающих случаи ненадлежащего поведения в ЮНИСЕФ. Рекомендации были выработаны путем применения и адаптации решений, сработавших в других местах, к конкретным условиям работы в ЮНИСЕФ.

9. В течение всего срока реализации этой инициативы НЦГ отдавала приоритет непосредственному ознакомлению с мнениями сотрудников. Помимо страницы в интранете и раздела в социальной сети ЮНИСЕФ «Яммер», был создан конфиденциальный электронный почтовый ящик и сотрудникам было предложено поделиться с сопредседателями своим опытом в отношении притеснений любого рода, а также рассказать о следственных и дисциплинарных процедурах. Было получено большое число электронных писем, по итогам которых с соответствующими сотрудниками были проведены дальнейшие беседы. В докладе представлены пространные заявления о явлениях, которые, как выяснилось, вызывают повсеместное беспокойство.

10. Члены НЦГ провели собеседования с ключевыми представителями Центральных учреждений и региональных и страновых отделений, включая, в частности, консультантов персонала, Ассоциацию международного персонала, Омбудсмена, издание “United Nations Globe”, Отдел юридической помощи персоналу и региональных директоров, страновых представителей и советников по гендерным вопросам.

11. Помимо взаимодействия с отдельными сотрудниками, которые сделали заявления, и проведения бесед с представителями соответствующих ключевых групп, НЦГ хотела составить представление об основополагающей культуре поведения на рабочем месте и ознакомиться с мнениями руководителей и сотрудников отделений ЮНИСЕФ как на местах, так и в Центральных учреждениях. Члены НЦГ посетили девять отделений на местах на трех различных континентах, проведя там отдельные беседы с руководителями и сотрудниками. Встречи с персоналом были организованы местной ассоциацией персонала и проводились в форме структурированных обсуждений в фокус-группах, что позволило исключить возможность определить, какие именно сотрудники высказали то или иное мнение (согласованные руководящие принципы проведения таких обсуждений приводятся в приложении 6 к докладу). В общей сложности НЦГ провела 25 фокус-групп, в том числе в Центральных учреждениях и на местах.

12. 10 августа 2018 года и 18 сентября 2018 года НЦГ провела также консультации с Внутренней справочной группой, а 5 и 20 сентября 2018 года — с Группой заинтересованных сторон. 8 февраля 2019 года НЦГ провела совместное совещание с членами Внутренней справочной группы и Группы заинтересованных сторон, чтобы обсудить их первоначальные ответы на представленные промежуточные рекомендации и проинформировать их о достигнутом на данный момент прогрессе.

13. Члены НЦГ провели обзор соответствующих директивных положений ЮНИСЕФ, касающихся людских ресурсов и расследований, и, опираясь на свой опыт и знания, сравнили их с практикой, принятой в их собственных организациях и конкретных областях работы и исследований. К сожалению, возможности НЦГ в плане обсуждения практики других организаций были ограничены, поскольку во многих случаях такая практика не является общественным достоянием и НЦГ была с ней ознакомлена в конфиденциальном порядке организациями и компаниями, входящими в профессиональные сообщества, к которым принадлежат ее члены.

14. Кроме того, НЦГ рассмотрела большое количество аналитических дискуссионных документов, в которых излагаются извлеченные уроки и передовой опыт, следила за успехами, достигнутыми в других организациях, и отслеживала новые материалы, связанные с движением #MeToo и инициативой #AidToo. В приложении 7 к докладу перечислены некоторые из рассмотренных документов.

15. В частности, НЦГ проанализировала выводы и рекомендации, сделанные в ходе обзоров ключевых направлений работы, инициированных Директором-исполнителем в течение 2018 года, и пришла к заключению, что многие из рассмотренных выводов подтверждают выводы, сделанные НЦГ; в частности, речь идет о следующих обзорах:

а) проведенный независимой группой обзор принимаемых ЮНИСЕФ мер по защите от сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств;

б) проведенный юридической фирмой «Морган Льюис» обзор эффективности работы, проводимой Управлением внутренней ревизии и расследований ЮНИСЕФ в отношении расследований, связанных с утверждениями о сексуальных домогательствах или ненадлежащем поведении;

с) подробное изучение положения в области гендерного равенства в ЮНИСЕФ в рамках программы сертификации по стандарту «Экономические дивиденды гендерного равенства» (EDGE).

16. Кроме того, в начале 2018 года ЮНИСЕФ уже сотрудничал с Гарвардской школой им. Кеннеди в проведении исследований в области поведенческих наук. Студенты рассмотрели вопрос о том, каким образом организационная структура могла бы способствовать обеспечению гендерного равенства, многообразия и инклюзивности на всех уровнях. Директору-исполнителю ЮНИСЕФ были представлены два подробных доклада, один из которых был посвящен инклюзивности и причастности, а другой — удержанию персонала и продвижению по службе.

17. В начале 2019 года Генеральный секретарь опубликовал доклад под названием «Безопасное пространство: обследование по вопросам сексуальных домогательств на наших рабочих местах», в котором были представлены данные о сексуальных домогательствах в системе Организации Объединенных Наций и связанных с ней организациях во всем мире.

18. Опираясь на результаты таких анализов, как Глобальное обследование положения сотрудников ЮНИСЕФ за 2017 год, последующее обследование «Глобальный пульс» 2018 года и данные, полученные в процессе сертификации EDGE, НЦГ провела также собственный анализ некоторых данных. К сожалению, НЦГ не получила доступа к необработанным кадровым данным и поэтому не смогла провести обширный анализ информации о найме, увольнении и продвижении по службе сотрудников или использовании различных категорий внештатных сотрудников, как это первоначально планировалось. НЦГ ограничилась использованием данных, предоставленных непосредственно Отделом людских ресурсов ЮНИСЕФ и Управлением внутренней ревизии и расследований. Это наложило серьезные ограничения на проводимый НЦГ анализ гендерной дискриминации, многообразия и инклюзивности.

19. Следует отметить, что в течение срока деятельности НЦГ многие направления работы по решению вопросов, касающихся притеснений и связанных с ними проблем, были инициированы в рамках системы Организации Объединенных Наций, а также в рамках ЮНИСЕФ и что обстановка быстро менялась. НЦГ располагает наиболее полной информацией о шагах, предпринятых ЮНИСЕФ в этом направлении за последние 12 месяцев. Хотя еще слишком рано оценивать

успех и результаты этих шагов, НЦГ с интересом следила за ходом их реализации и многие из них упоминаются в этом докладе. В частности, НЦГ приняла к сведению внутреннюю общеорганизационную стратегию по защите от сексуальной эксплуатации, сексуальных надругательств и сексуальных домогательств, осуществление которой началось в январе 2019 года и которая в настоящее время внедряется во всей организации. В ряд внутренних стратегий были внесены поправки, в том числе в Исполнительную директиву ЮНИСЕФ о запрете дискриминации, притеснений, сексуальных домогательств и злоупотребления властью, политику ЮНИСЕФ в отношении дисциплинарного процесса и мер наказания за ненадлежащее поведение и политику ЮНИСЕФ в области защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях, от мести. В сообщении, направленном всем сотрудникам в феврале 2019 года, Директор-исполнитель также одобрила использование в полном объеме гибкой и учитывающей интересы семьи политики организации работы.

20. ЮНИСЕФ предпринял шаги в следующих направлениях: укрепление следственного потенциала Управления внутренней ревизии и расследований (добавлены 10 новых должностей), создание новой системы ведения дел, находящихся в производстве, и укрепление кадрового потенциала для координации инициатив, касающихся гендерного аспекта, на рабочем месте. Кроме того, в Канцелярии Директора-исполнителя были заполнены две новые должности: в феврале 2019 года — должность старшего координатора по вопросам сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств и злоупотреблений на рабочем месте, а в июне 2019 года — должность главного советника по вопросам организационной культуры. НЦГ также известно, что в настоящее время ЮНИСЕФ разрабатывает полезные карманные руководства и схемы, объясняющие сотрудникам «куда следует обращаться в случае того или иного инцидента», чтобы помочь им ориентироваться в процессе подачи жалоб.

III. Резюме основных установленных фактов

21. Сотрудники ЮНИСЕФ на всех уровнях усердно работают в трудных и зачастую опасных условиях над выполнением возложенной на организацию задачи по защите прав детей и достижению результатов для каждого ребенка на ежедневной основе. Сотрудники ЮНИСЕФ демонстрируют чувство принадлежности к коллективу и поразительную гордость за то, что они работают в организации. Сотрудники стремятся придерживаться основных ценностей организации, таких как забота, уважение, добросовестность, доверие и подотчетность, и являются ее важнейшим активом в процессе выполнения возложенных на нее задач. Вместе с тем выводы НЦГ указывают на то, что, несмотря на благие намерения, ЮНИСЕФ не придерживается этих ценностей, когда речь заходит об этом важнейшем ресурсе.

22. Например, хотя культура поведения на рабочем месте в ЮНИСЕФ ориентирована на достижение результатов в интересах детей, ЮНИСЕФ, как представляется, не придает равноценного значения тому, каким образом достигаются эти результаты. Складывается впечатление, что это является результатом неверного толкования подхода управления по результатам, которого ЮНИСЕФ с большим энтузиазмом придерживается на протяжении последних 15 лет. Стремиться к достижению оптимальных результатов в интересах детей путем защиты и поддержки тех, кто неустанно трудится над решением этой задачи, — это и моральный долг, и целесообразная бизнес-практика.

23. Выводы, сделанные НЦГ по итогам более глубокого анализа, показывают, что из-за чрезмерной сосредоточенности на том, какие результаты должны быть достигнуты, в организации укоренилась авторитарная культура. Такой подход, основанный на «достижении результатов любой ценой», привел к созданию условий, в которых о нарушениях не сообщается или же они не расследуются и остаются безнаказанными в соответствии с установленными правилами при условии достижения программных результатов, и способствовал процветанию гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью, которые процветают в подобных условиях.

24. Кроме того, неэффективное функционирование систем, призванных обеспечивать сдержки и противовесы при осуществлении руководящей деятельности, таких как служба людских ресурсов, система рассмотрения жалоб и система внутренней коммуникации с персоналом, усугубило негативные последствия существующей культуры. Это привело к росту уровня стресса, разочарования и страха среди сотрудников и, в свою очередь, к тревожно низкому уровню доверия к руководству в масштабах всей организации. Многочисленные собеседования и встречи с персоналом, проведенные как в индивидуальном порядке, так и в формате фокус-групп по всему миру, и конфиденциальные сообщения, полученные сопредседателями НЦГ по электронной почте, рисуют картину организации, в которой инновации, критические голоса и жалобы подавляются боязнью последствий.

25. Для того чтобы организация встала на путь позитивных изменений и формирования таких рабочих отношений, которые были бы свободны от гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью, необходимо радикально изменить культуру, закрепив в ней такие основные ценности ЮНИСЕФ, как забота, уважение, добросовестность, транспарентность и подотчетность.

А. Перемены начинаются сверху

26. Предпосылкой изменения культуры является изменение менталитета и установок, а также систем и политики. ЮНИСЕФ необходимо занять твердую позицию в отношении изменений на уровне старшего руководства и принять направленные на преобразования меры, чтобы продемонстрировать, что организация серьезно настроена на перемены.

27. Кроме того, необходимо оценивать умение руководителей старшего звена руководить персоналом на основе обратной связи из многочисленных источников, измерять и оценивать их наряду с достижением программных результатов. Этот подход должен быть четко отражен в механизмах обеспечения подотчетности руководителей, критериях отбора и продвижения по службе сотрудников на руководящих должностях и в процессе подготовки всех потенциальных руководителей. Следует отмечать руководителей, демонстрирующих умение эффективно руководить персоналом, а руководителей, придерживающихся неконструктивных методов, следует снимать с руководящих должностей, если их поведение не удастся изменить при помощи коррективной подготовки.

В. Изменения касаются всех

28. Сегодня культура поведения сотрудников ЮНИСЕФ на рабочем месте характеризуется резким разделением на «нас» и «их». Такое разделение отражает неравенство в положении и очевидно не только в случае отношений между пред-

ставителями различных полов, рас и этнических групп, но и между руководителями и их подчиненными, международным и национальным персоналом и штатными сотрудниками и сотрудниками, нанятыми по контракту (внештатными).

29. Поступили сообщения о том, что в нескольких подразделениях сложилась обстановка, характерная для «вотчин». В них сложилась своя собственная микрокультура, определяющая порядок действий и приемлемое поведение, зачастую не соответствующие ценностям или установившейся практике ЮНИСЕФ. Хотя на бумаге у ЮНИСЕФ имеются всеобъемлющие директивные положения, в подразделениях, функционирующих подобно «вотчинам», они могут не выполняться, а для тех, кто ими пренебрегает, как правило, отсутствуют какие-либо негативные последствия. Необходимо, чтобы все сотрудники на всех уровнях вновь подтвердили приверженность инклюзивным ценностям и политике ЮНИСЕФ, а также необходимо достичь договоренности о практических путях работы по формированию более гармоничной и инклюзивной культуры — «нашей» культуры. Для этого, в частности, необходимо целенаправленно работать над устранением давних разногласий.

30. НЦГ пришла к выводу о том, что чрезвычайно важно добиться значительных изменений в культуре, особенно в управленческой культуре и в том, как организация взаимодействует со своими сотрудниками, а также преобразовать Отдел людских ресурсов и Управление внутренней ревизии и расследований.

С. Преобразование системы управления людскими ресурсами

31. Каждый, кто работает с ЮНИСЕФ и в его интересах, имеет право на справедливое обращение. Это возможно только при наличии Отдела людских ресурсов, обладающего широким общеорганизационным мандатом, и руководящего звена, способного предоставлять профессиональные, объективные и беспристрастные консультации как руководителям, так и сотрудникам.

32. Вместо того чтобы быть нейтральным и заботливым по отношению к сотрудникам, Отдел людских ресурсов пользуется у персонала репутацией органа, подверженного манипуляциям со стороны руководителей. Фактически сотрудники воспринимают Отдел как механизм, способствующий неравномерному осуществлению кадровой политики и неэффективному управлению на местах. НЦГ осведомлена об усилиях ЮНИСЕФ в области проведения реформы управления людскими ресурсами, однако для восстановления доверия со стороны сотрудников Отделу необходимо полностью преобразовать систему управления людскими ресурсами. Для этого необходимо будет разработать новую «кадровую стратегию», направленную на содействие изменению культуры, провести оценку профессиональных качеств и навыков всех специалистов по людским ресурсам во всем мире и усовершенствовать их, укрепить потенциал Отдела в области обеспечения единообразного применения политики и практики во всех подразделениях и развить потенциал в области сбора профессиональных кадровых аналитических данных, которые будут использоваться при принятии управленческих решений. Прямой порядок подчиненности всех кадровых сотрудников преобразованной централизованной кадровой службе защитит их от ненужного давления и повысит их роль в качестве беспристрастных посредников.

33. Для оперативного вынесения рекомендаций до эскалации жалоб, касающихся дискриминации в таких кадровых процессах, как отбор, продвижение по службе, ротация и упразднение должностей, следует создать простой и независимый механизм первичного рассмотрения жалоб. ЮНИСЕФ следует также провести углубленный обзор своей практики карьерной мобильности и изучить

вопрос о том, каким образом его политика может способствовать уходу из организации талантливых сотрудников, особенно женщин.

D. Система правосудия, которой можно доверять

34. После обсуждений с персоналом стало очевидно, что в своем нынешнем виде Управление внутренней ревизии и расследований, которое расследует случаи ненадлежащего поведения и действует в качестве системы правосудия, не располагает необходимыми возможностями для расследования случаев сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью. Сотрудники ЮНИСЕФ сообщают о глубоко укоренившемся отсутствии уверенности в том, что существующий механизм рассмотрения жалоб является независимым, оперативным и беспристрастным. Они считают, что он неэффективен как при расследовании жалоб, так и при наказании виновных. Они сомневаются в том, что расследования носят конфиденциальный характер, и опасаются мести. Сотрудники стали свидетелями того, как лица, обращающиеся с жалобами, подвергаются дополнительным притеснениям или изоляции, или же их карьера саботируется, в результате чего многие из подавших жалобы покидают организацию. Серьезным недостатком является нехватка персонала, обладающего специальными навыками расследования случаев сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью. В целом функция ЮНИСЕФ по проведению расследований оказалась неэффективной, и многие сотрудники сообщают о том, что проводимая Организацией Объединенных Наций политика абсолютной нетерпимости в отношении запрещенного поведения является пустой риторикой. Данные о числе, своевременности и результатах расследований подкрепляют мнения сотрудников.

35. Руководство механизмом рассмотрения жалоб следует полностью или частично передать третьей стороне, которая имеет опыт проведения расследований случаев ненадлежащего поведения со стороны сотрудников, включая сексуальные домогательства, знакома с работой международных организаций и может эффективно сочетать независимость и транспарентность с соблюдением надлежащей процедуры и оперативностью. Следует на практике усилить защиту от мести в соответствии с недавней реформой политики ЮНИСЕФ по защите от мести сотрудников, сообщающих о нарушениях.

E. Эффективные механизмы внутренней коммуникации

36. Эффективные механизмы внутренней коммуникации являются третьим элементом основных систем, поддерживающих здоровую организационную культуру. Хотя ЮНИСЕФ хорошо известен своей внешней коммуникационной деятельностью, направленной на защиту интересов детей, НЦГ установила, что в случае внутренней коммуникации ЮНИСЕФ придерживается подхода, исключаящего риск, особенно в том, что касается гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте. НЦГ установила, что ЮНИСЕФ упускает возможности на всех уровнях для создания прогрессивной, инклюзивной организации, приветствующей творческое мышление, разнообразие мнений и конструктивное несогласие с использованием новых, интерактивных и удобных для пользователя технологий и платформ. Организуемая руководителями двусторонняя коммуникация на уровне коллектива поможет устранить разногласия в организации, повысить удовлетворенность работой за счет расширения возможностей сотрудников формировать рабочую культуру и становиться движущей силой перемен и в конечном счете сократить число случаев злоупотребления властью и других форм притеснений.

F. Профессиональное управление преобразованиями

37. Профессиональное управление преобразованиями необходимо для поддержки организационных изменений, особенно носящих столь преобразующий характер, как предложенные НЦГ. Для выполнения рекомендаций, вынесенных в докладе НЦГ, а также рекомендаций, вынесенных в рамках других соответствующих исследований, ЮНИСЕФ должен приложить усилия для создания независимой группы по управлению преобразованиями. Эта группа будет оказывать ЮНИСЕФ помощь в разработке приоритетного и поэтапного плана осуществления, создании собственной архитектуры управления процессом изменения культуры, а также оценке достигнутого прогресса и доведении до сведения сотрудников информации о нем в целях искоренения гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью во всех ее формах.

IV. Рекомендации

A. Перемены начинаются сверху

38. В ЮНИСЕФ, где управленческая культура основана на власти, обусловленной иерархической структурой, для радикального изменения организационной культуры необходимо коренным образом изменить менталитет посредством самоанализа. Это изменение должно быть инициировано на самом верху и дойти до руководства на всех более низких уровнях. Абсолютно все должны занять позицию полной нетерпимости к гендерной дискриминации, сексуальным домогательствам, притеснениям и злоупотреблению властью и проводить ее в жизнь на деле, а не просто на словах. Для того чтобы добиться такого изменения культуры, НЦГ рекомендует ЮНИСЕФ принять изложенные ниже меры.

1.a Четко сформулировать и внедрить новую управленческую культуру, отвечающую ценностям организации, в рамках широкого диалога в ЮНИСЕФ. Эта культура должна отражать переход руководства от традиционной культуры «командования и управления» к культуре, в которой руководители подают пример, используя такие методы, как инклюзивное принятие решений, мотивация и расширение прав и возможностей групп и отдельных лиц. В этой культуре руководители будут признавать концепцию подотчетности, приветствовать систему сдержек и противовесов, ценить обратную связь и культивировать самокритичность и самоанализ.

1.b Разработать новые описания профессиональных качеств руководителей в сфере руководства персоналом, отражающие ценности ЮНИСЕФ и новую культуру руководства, и использовать их в процессе отбора руководителей и в качестве критериев, используемых в процессе служебной аттестации. Эти новые стандарты руководства должны доводиться до сведения всей организации, с тем чтобы сотрудники понимали, чего следует ожидать, и чувствовали себя вправе высказывать свое мнение, когда их руководитель не соблюдает эти стандарты.

1.c Обеспечить подотчетность руководителей путем разработки ключевых показателей эффективности в области управления людскими ресурсами, основанных на новых профессиональных качествах и измеряемых в рамках многократной обратной связи в ходе служебной аттестации. Лица, отвечающие этому стандарту, должны поощряться, а для тех, кто ему не отвечает, должны иметься четкие последствия (например, коррективная подготовка, понижение в должности или увольнение из организации).

1.d Наглядно продемонстрировать изменения, сняв с руководителей, которые систематически не следуют ценностям организации, ответственность за управление людскими ресурсами.

1.e Организовать всеобъемлющую подготовку по вопросам руководства персоналом для нынешних руководителей соразмерно их обязанностям (и любую дополнительную подготовку для устранения индивидуальных пробелов в навыках) и обеспечить, чтобы все новые руководители проходили подготовку по вопросам руководства персоналом до того, как они приступят к выполнению своих обязанностей, и непрерывно продолжали обучение.

1.f Обеспечить полную информированность всех руководителей о процедурах выявления случаев гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью и сообщения о них, а также их осведомленность о своих обязанностях и ответственности перед потерпевшими, свидетелями и нарушителями.

В. Изменения касаются всех

39. Учитывая выводы НЦГ, ЮНИСЕФ необходимо определить желательные нормы поведения на рабочем месте, памятуя при этом о системах ценностей, принятых в окружающем обществе. Как уже говорилось, уважительная и ориентированная на ценности культура поведения на рабочем месте оказывает положительное влияние на результаты деятельности организации. Хотя добиться изменения культуры нелегко, это возможно и в данном случае настоятельно необходимо. НЦГ рекомендует ЮНИСЕФ принять изложенные ниже меры.

2.a Разработать кодекс поведения, в котором будут сформулированы организационная идентичность и порядок практической реализации основных ценностей, который должен стать предметом консультаций и диалога в масштабах всей организации и который будет подкрепляться мерами по повышению осведомленности и профессиональной подготовке, в том числе для новых сотрудников в рамках универсальной вводной и адаптационной программы. Этот кодекс поведения должен быть подписан и должен регулярно пересматриваться всеми нынешними и будущими сотрудниками в качестве обязательства в отношении культуры поведения на рабочем месте в ЮНИСЕФ.

2.b По мере необходимости выработать на основе кодекса поведения пересмотренный набор основных деловых качеств и функциональных профессиональных качеств и обеспечить, чтобы они не оставались лишь формальностью, надлежащим образом учтя их во всех соответствующих процессах управления людскими ресурсами и оценивая их наличие как у руководителей, так и у сотрудников.

2.c Стремиться целенаправленно устранять все организационные противоречия, в том числе с помощью следующих мер:

Гендерные вопросы

i. отслеживать и ежегодно представлять данные с разбивкой по местам службы на как можно более низком уровне при сохранении конфиденциальности в отношении гендерного разрыва и вопросов равенства, включая, помимо прочего, набор и отбор кадров, компенсацию и возможности продвижения по службе, включая программу ротации, и своевременно принимать меры по исправлению положения;

ii. разработать тренинг по гендерной проблематике для всех сотрудников, включающий в себя вопросы небинарной гендерной идентичности, со специальными модулями для тех, кто отвечает за процессы управления людскими ресурсами и персоналом;

iii. проводить систематические и структурированные собеседования при увольнении из организации, чтобы понять, что является причиной ухода в отставку и увольнения из организации, особенно когда речь идет о женщинах;

iv. проводить обследования, отслеживать и представлять дезагрегированные данные о сексуальных домогательствах, включая все виды притеснений и микроагрессии, создающих враждебную рабочую среду для женщин.

Культурное многообразие

v. отслеживать и ежегодно представлять данные с разбивкой по местам службы на как можно более низком уровне при сохранении конфиденциальности в отношении культурного многообразия и разрыва в оплате труда, включая, помимо прочего, набор и отбор кадров, компенсацию и возможности продвижения по службе (т. е. программу ротации), и своевременно принимать меры по исправлению положения;

vi. провести подготовку по вопросам многообразия и инклюзивности для всех сотрудников с использованием специальных модулей для тех, кто отвечает за процессы управления людскими ресурсами и персоналом;

vii. проводить систематические и структурированные собеседования при увольнении из организации, чтобы понять, что является причиной ухода в отставку и увольнения из организации, особенно когда речь идет о группах меньшинств;

viii. проводить обследования, отслеживать и представлять дезагрегированные данные о всех видах притеснений и микроагрессии, создающих враждебную рабочую среду для представителей групп меньшинств;

ix. создать организационный координационный центр, наделенный надлежащими полномочиями для проведения обследований, мониторинга и представления отчетности по вопросам многообразия и инклюзивности в ЮНИСЕФ, и представлять на рассмотрение старшего руководства меры по исправлению положения.

Международный персонал/национальный персонал

x. провести всеобъемлющий обзор разрыва, имеющегося между международным и национальным персоналом и персоналом категории общего обслуживания, в целях модернизации и унификации нормативной базы в области управления людскими ресурсами для всех категорий персонала. Это проект будет долгосрочным и должен включать в себя обзор всех аспектов, начиная от функций, описания должностей и профессиональных качеств и заканчивая возможностями карьерного роста и общей компенсацией;

xi. в краткосрочной и среднесрочной перспективе ЮНИСЕФ следует создать для национального персонала и персонала категории общего обслуживания такие условия работы, в которых у них будут четкие пер-

спективы продвижения по службе. При заполнении должностей международных сотрудников категории специалистов следует серьезно рассматривать кандидатуры из числа квалифицированного национального персонала.

Штатные и внештатные сотрудники

хii. внедрить системы управления людскими ресурсами, которые регулярно предоставляют данные о многочисленных группах внештатных сотрудников, контролируемых на местном уровне, в том числе об их численности, местоположении, характеристиках и функциях;

хiii. обеспечить, чтобы назначения внештатных сотрудников действительно носили временный характер и были ограничены по срокам и чтобы внештатные сотрудники не работали бок о бок с штатными сотрудниками в течение длительного периода времени, выполняя ту же работу, что и штатные сотрудники без соответствующей компенсации и льгот;

хiv. провести обзор и пересмотр кадровой политики в отношении внештатных сотрудников для обеспечения того, чтобы они пользовались такой же защитой от ненадлежащего поведения и мести, как и штатные сотрудники.

Руководители и персонал

хv. демонстрировать на практике, что лица, подающие жалобы, те, кто критически относится к руководству и выступает с заявлениями или инициативами, не будут сталкиваться с последствиями, а будут поощряться и получать возможность высказаться;

хvi. отслеживать карьерный рост тех лиц, которые подают жалобы, с тем чтобы удостовериться в отсутствии случаев мести или маргинализации и оперативно принимать меры по защите и поддержке обратившихся с жалобами лиц;

хvii. признавать и поощрять руководителей, создающих среду интеллектуального разнообразия, в которой все сотрудники поощряются к участию, выражению своего несогласия, внесению предложений и проявлению инициативы; уделять особое внимание поощрению групп меньшинств и женщин к высказыванию своего мнения и прислушиваться к нему.

С. Реформирование Отдела людских ресурсов

40. В основе здоровой культуры лежит ежедневное следование ценностям организации. Организации со здоровой и инклюзивной культурой приветствуют систему сдержек и противовесов. В большинстве организаций сдержки и противовесы в значительной степени обеспечиваются службой управления людскими ресурсами. Как отмечалось в предыдущем разделе, выводы НЦГ указывают на серьезные недостатки, которые не позволят службе управления людскими ресурсами ЮНИСЕФ выполнять эту жизненно важную роль. НЦГ рекомендует ЮНИСЕФ принять изложенные ниже меры.

3.a Разработать стратегию работы с персоналом, увязанную с его бизнес-стратегией/планом и основными ценностями для поддержки как организационной перестройки, так и усилий по изменению культуры. Эта стратегия должна укрепить и уточнить общеорганизационный мандат Отдела людских ресурсов,

четко определить и подтвердить его роль в качестве добросовестного посредника и на основе имеющихся данных обеспечить практическую ориентацию в области кадрового планирования и управления, а также разработки политики.

3.b Повысить профессиональный уровень отдела людских ресурсов в рамках всей организации посредством:

i. разработки контрольных показателей для оценки профессиональных качеств для каждой должности и класса должности в области людских ресурсов в рамках всей организации;

ii. оценки уровня квалификации имеющегося кадрового персонала с учетом этих контрольных показателей и организации, по мере возможности, коррективной подготовки по развитию профессиональных навыков в целях повышения недостаточной квалификации, предложения о переводе на другую работу вне службы людских ресурсов или обеспечения ухода из организации, в зависимости от обстоятельств.

3.c Внести необходимые изменения в порядок подотчетности децентрализованного кадрового персонала для обеспечения справедливого выполнения мандата в области людских ресурсов в рамках всего ЮНИСЕФ и предоставить специалистам по людским ресурсам на местах возможности противостоять местным руководителям, придерживающимся неконструктивных методов управления людскими ресурсами. Для этого потребуются создать матричную структуру управления, в рамках которой персонал будет находиться в прямом подчинении у Отдела людских ресурсов и непрямом подчинении у директора или представителя на местах.

3.d Укрепить функцию анализа людских ресурсов для регулярной подготовки актуальных, своевременных и высококачественных аналитических материалов о людских ресурсах на основе надежных данных для обоснования управленческих решений, осуществления мониторинга, реализации кадровой политики и процедур и обеспечения подотчетности в области людских ресурсов.

D. Реформа политики и процедур в области людских ресурсов

41. НЦГ определила четыре критически важные области для осуществления изменений в отношении политики и процедур, которые должны быть направлены на устранение следующих недостатков: i. отсутствие механизмов измерения и оценки умения работать в коллективе и общаться с людьми и умения руководить персоналом; ii. недостаточная подотчетность в процессе управления персоналом; iii. подверженность многих кадровых процессов манипулированию, дискриминации и злоупотреблениям; iv. необходимость повышения гибкости на рабочем месте.

42. НЦГ рекомендует ЮНИСЕФ принять изложенные ниже меры.

4.a Коренным образом реформировать процесс ежегодной аттестации работников в том, что касается обеспечения подотчетности руководителей, уделяя при проведении оценки первоочередное внимание не только программным результатам, но и умению руководить персоналом, которое будет также измеряться другими способами, предприняв следующие шаги:

i. включение в аттестационную характеристику пересмотренных профессиональных качеств, касающихся умения работать в коллективе и общаться с людьми (персонал) и умения руководить персоналом (сотрудники руководящего и управленческого звена), подлежащих оценке наряду с результатами осуществления программ;

ii. учет при подготовке аттестационной характеристики регулярных отзывов, представляемых в рамках системы анонимной многосторонней обратной связи и касающихся результатов и умения работать в коллективе и общаться с людьми (для персонала) и результатов и умения руководить персоналом (для сотрудников руководящего и управленческого звена), что будет подкрепляться интенсивной программой профессиональной подготовки. Обратная связь должна:

- учитываться при проведении оценки;
- совокупно доводиться до сведения соответствующих сотрудников;
- быть доступна для ознакомления в ходе обзора управленческой группы, когда в конце цикла служебной аттестации обсуждаются сотрудники, продемонстрировавшие лучшие и худшие результаты;
- быть зарегистрирована в системе служебной аттестации.

43. Как только эта реформа укоренится, ЮНИСЕФ следует рассмотреть вопрос о применении целостного подхода к управлению служебной деятельностью на организационном уровне путем более тесной увязки управления, контроля и оценки результатов, достигнутых в интересах детей, с управлением, контролем и оценкой работы его сотрудников.

4.b Укреплять систему сдержек и противовесов в отношении дискриминации, фаворитизма и злоупотребления властью путем обеспечения того, чтобы решения, влияющие на развитие карьеры, такие как продвижение по службе, назначение на другую должность, ротация и т.д., принимались с учетом всей карьеры сотрудника, а не только на основе последней служебной аттестационной характеристики, тем самым гарантируя, что в ходе каждого процесса обзора чья-либо карьера не будет сломана в результате единственного категоричного мнения.

4.c Создать независимый, простой и неформальный механизм обжалования (один проверяющий или небольшая коллегия) для рассмотрения жалоб сотрудников, связанных с решениями, принятыми в рамках процесса управления служебной деятельностью и/или в связи с процессами управления людскими ресурсами, о которых говорилось выше. В случае необходимости по итогам этого обзора заместителю Директора-исполнителя по вопросам управления будут вынесены рекомендации относительно принятия мер по решению этой проблемы. После этого заместитель Директора-исполнителя примет решение о том, следует ли принимать какие-либо рекомендованные меры или нет. Как показывает опыт других организаций, механизм раннего разрешения жалоб, связанных с решениями в области людских ресурсов, позволяет сократить число конфликтов на рабочем месте и официальных жалоб.

4.d Совершенствовать и в полной мере осуществлять гибкий режим работы путем разработки более широкого спектра гибких вариантов работы, адаптированных к потребностям персонала, признавая при этом, что потребности могут варьировать в различных подразделениях, а также на глобальном и местном уровнях. ЮНИСЕФ необходимо будет обеспечить контроль за соблюдением этого требования руководством и за показателями охвата/утверждения и соответствующую отчетность.

Е. Система правосудия, которой можно доверять

44. НЦГ пришла к выводу, что функция ЮНИСЕФ по проведению расследований нуждается в коренной перестройке и что простых корректирующих мер, таких как увеличение объема ресурсов, будет недостаточно. Для восстановления доверия и уверенности ЮНИСЕФ необходимо будет восстановить независимость своей системы правосудия путем передачи всего процесса или его части на внешний подряд третьей стороне, которая имеет опыт рассмотрения жалоб на дискриминацию, сексуальные домогательства, притеснения и злоупотребление властью в глобальных организациях. НЦГ рекомендует ЮНИСЕФ принять изложенные ниже меры.

5.a Обеспечить принятие дисциплинарных мер в отношении нарушителей, чья вина была доказана, и не допускать их пребывания в длительном административном отпуске с полным сохранением содержания на основе ротации в рамках организации или ухода в отставку без каких-либо последствий. Кроме того, следует гарантировать, чтобы ЮНИСЕФ или его партнеры и третьи стороны, работающие с ЮНИСЕФ, и, в идеале, любая организация системы Организации Объединенных Наций не допускали повторного найма сотрудников, уволенных по причине ненадлежащего поведения, в каком бы то ни было качестве.

5.b Обеспечить защиту сотрудников от мести путем укрепления мандата и возможностей Бюро по вопросам этики и обеспечения его независимости.

5.c Продемонстрировать, что в результате подачи жалобы карьера заявителей не будет саботироваться. Для этого потребуются отслеживать кадровые решения, влияющие на карьеру лица, подавшего жалобу. При этом ЮНИСЕФ будет также необходимо предотвратить возможности злоупотреблений по отношению к системе подачи и рассмотрения жалоб. Наилучший путь предотвращения необоснованных или необдуманных жалоб заключается в распространении четкой информации об определениях и примерах дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью, с одной стороны, и надлежащего использования полномочий, с другой.

5.d Обеспечить, чтобы все сотрудники, причастные к расследованию поданных жалоб, включая лиц, в отношении которых подана жалоба, и свидетелей, были опрошены, относиться к ним с уважением, которого заслуживают все сотрудники ЮНИСЕФ на протяжении всего процесса расследования, и гарантировать строго конфиденциальный характер различных аспектов расследования.

5.e Передать на внешний подряд как минимум следующие этапы этого процесса для обеспечения независимых, конфиденциальных каналов представления информации, надлежащих гарантий от манипуляций со стороны руководства и более транспарентного и беспристрастного представления информации о результатах:

- получение жалоб по безопасным, надежным и конфиденциальным каналам (например, по «горячей линии»), доступным в различных местах и на нескольких языках, а также регистрация, каталогизация и сортировка этих жалоб;
- функция аудита в конце процесса, предусматривающая рассмотрение каждого дела до его закрытия, включая любые результаты расследований и предлагаемые дисциплинарные меры;
- регулярное (ежеквартальное и ежегодное) представление отчетности о полученных жалобах, жалобах, закрытых без расследования,

расследованных жалобах, результатах расследований и принятых дисциплинарных мерах. Годовая отчетность должна включать демографические параметры на таком уровне, который обеспечивает конфиденциальность.

5.f Рассмотреть следующие три варианта ведения основной следственной работы, перечисленные в порядке предпочтения НЦГ:

- i. полная передача расследований на внешний подряд;
- ii. частичная передача расследований на внешний подряд;
- iii. проведение внутренних реформ без передачи расследований на внешний подряд.

Ф. Эффективные механизмы внутренней коммуникации с персоналом

45. Внутренняя коммуникация является неотъемлемой частью организационной культуры и должна играть важную роль в процессе изменения культуры. Нынешний подход к внутренней коммуникации необходимо изменить и усовершенствовать, а мысль о первостепенном значении коммуникации для эффективного управления должна быть усвоена каждым руководителем. С этой целью НЦГ рекомендует ЮНИСЕФ принять перечисленные ниже меры для укрепления своих механизмов внутренней коммуникации с помощью необходимых людских и финансовых ресурсов.

6.a Переосмыслить свой подход к внутренней коммуникационной деятельности и разработать согласованную стратегию внутренней коммуникации, которая основана на двусторонней связи и участии сотрудников и ориентирована на конкретные действия, аутентична, пользуется доверием и востребована персоналом. Она должна способствовать проведению в жизнь основных ценностей и позволять оценивать, в какой степени учитываются мнения сотрудников.

6.b Обучать и поддерживать руководителей ЮНИСЕФ, с тем чтобы они могли улучшить двустороннюю связь среди своих подчиненных для достижения следующих целей:

- совершенствование работы организации, поскольку такой подход стимулирует творческое мышление у всех, особенно у тех, кто непосредственно отвечает за осуществление программ;
- сокращение разрывов, способствующих разрозненности организации (по полу, статусу национального/международного сотрудника, статусу сотрудника категории специалистов/категории общего обслуживания, расе и т. д.);
- повышение уровня удовлетворенности работой, поскольку все сотрудники будут чувствовать себя уверенно и активно участвовать в формировании рабочей культуры;
- укрепление доверия путем постепенной демонстрации того, что ЮНИСЕФ приветствует разнообразие мнений и конструктивное несогласие.

6.c Предоставлять старшему руководству стратегические и коммуникационные рекомендации по вопросам оптимального обмена информацией с сотрудниками ЮНИСЕФ.

6.d Поддерживать всю организацию, но особенно зарождающийся процесс управления изменениями, открыто информируя о прогрессе (или его отсутствии), достигнутом в отношении институциональных приоритетов.

6.e Разработать политику и процедуры и соответствующие роли и обязанности для осуществления внутренней и внешней коммуникации по вопросам, касающимся гендерной дискриминации, сексуальных домогательств и злоупотребления властью на рабочем месте, включая проведение расследований, в соответствии с организационными ценностями и идентичностью.

G. Профессиональное управление преобразованиями

46. НЦГ рекомендует Директору-исполнителю по получении настоящего доклада как можно скорее и как можно более четко сообщить сотрудникам и Исполнительному совету ЮНИСЕФ о том, как организация будет выполнять эти рекомендации. Это сообщение послужит также сигналом к началу процесса управления преобразованиями. НЦГ понимает, что осуществление перемен, особенно перемен, носящих преобразующий и многогранный характер, как те, которые предлагаются в данном докладе, представляет собой сложную задачу. В декабре 2018 года НЦГ рекомендовала Директору-исполнителю ЮНИСЕФ привлечь внешнюю консалтинговую фирму для выполнения функций, частично совпадающих с функциями НЦГ, и осуществления деятельности в качестве группы по управлению преобразованиями в целях оказания содействия ЮНИСЕФ в планировании изменений в культуре и управлении, рекомендованных в данном докладе и в рамках других соответствующих обзоров. Работая на базе Канцелярии Директора-исполнителя, эта группа по управлению преобразованиями должна:

7.a Разработать всеобъемлющий, с определенными приоритетами и последовательный план осуществления и организационного закрепления.

7.b Предложить структуру внутренней группы, которая будет управлять процессом преобразований в течение двухлетнего периода, и порядок управления ею. Эта группа будет обладать следующими характеристиками:

- ее будет возглавлять назначенный на полную ставку старший сотрудник, базирующийся в Канцелярии Директора-исполнителя и подчиняющийся непосредственно Директору-исполнителю, что гарантирует способность группы координировать изменения в рамках всей организации;
- она будет располагать ресурсами и полномочиями для обеспечения соблюдения требований в масштабах всей организации, особенно среди руководителей всех уровней, которые должны будут на своем примере демонстрировать поведение, ожидаемое в процессе изменения культуры;
- она будет обеспечивать, чтобы процесс управления преобразованиями служил моделью инклюзивной, двусторонней коммуникационной деятельности и широкого взаимодействия со всеми подразделениями организации, включая Ассоциацию международного персонала;
- группа будет осуществлять руководство процессом преобразований и оказывать поддержку Директору-исполнителю и группе старших руководителей, в том числе путем создания системы мониторинга, оценки, отчетности и информирования о достигнутом прогрессе на ежеквартальной основе;

- она укрепит институциональный потенциал для обеспечения постоянного надзора за реформами и свертывания своей деятельности.

V. Заключение

47. На протяжении всего процесса сбора информации члены НЦГ были свидетелями твердого намерения и решимости Директора-исполнителя сделать ЮНИСЕФ отличным местом работы. Она продемонстрировала готовность осуществить необходимые для этого изменения и серьезно относиться к рекомендациям НЦГ. Вместе с тем для того чтобы руководство могло убедить сотрудников ЮНИСЕФ в своем искреннем желании провести в жизнь эти изменения на всех уровнях, оно должно будет действовать, не ограничиваясь словами. Изменение культуры — это не разовое мероприятие, а долгосрочный процесс, который требует полного и решительного участия всех руководителей. Такое участие поможет сотрудникам верить в процесс преобразований и доверять ему, а также внести свой вклад в обеспечение его успеха. Потерянное доверие необходимо будет восстановить.

48. Важнейшими элементами восстановления доверия являются информирование о результатах, ожидаемых в конце процесса изменения культуры, последовательность действий и целеустремленность на протяжении всего процесса и регулярное представление информации о положении дел. Руководству придется уделять пристальное внимание планированию, коммуникации и мониторингу результатов, предусмотренных в рамках процесса управления преобразованиями, и обеспечивать создание необходимых механизмов и систем поддержки, включая политику, процедуры управления и последовательный надзор со стороны старшего руководства. Это будет способствовать осуществлению запланированных изменений и поможет им укорениться. Что еще более важно, это укрепит уверенность сотрудников в том, что эти изменения являются не мимолетной прихотью руководства, но носят долгосрочный характер, вовлечет их в процесс преобразований и пробудит гордость за организацию, в которой они работают.

49. НЦГ уверена, что ЮНИСЕФ примет эти рекомендации к сведению и приступит к их выполнению с помощью группы по управлению преобразованиями, группы внутренней поддержки и надзора, всех своих руководителей и при участии всего персонала на всех уровнях. Претворение намерения изменить рабочую культуру в конкретные действия — это непростой, но несомненно осуществимый процесс. Рекомендации НЦГ призваны помочь ЮНИСЕФ в этом, и твердые мотивация и приверженность организации выполнению этих рекомендаций сделают эту цель более достижимой, возложив на ЮНИСЕФ ведущую роль в системе Организации Объединенных Наций в деле эффективного управления преобразованиями.

Приложение

Доклад Независимой целевой группы по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте

Ввиду ограничений в отношении объема доклад Независимой целевой группы по вопросам гендерной дискриминации, сексуальных домогательств, притеснений и злоупотребления властью на рабочем месте не включен в настоящее приложение. С докладом можно ознакомиться по адресу: https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-Force_report_EN.PDF.
