

Общесистемная стратегия обеспечения равного соотношения мужчин и женщин

Содержание

	<i>Стр.</i>
Введение	2
Постановка задач и контроль за ходом достижения гендерного паритета на всех уровнях	6
Руководство и подотчетность	12
Наем сотрудников, удержание их на рабочем месте, продвижение по службе и управление кадровым потенциалом	16
Назначения на старшие руководящие должности	24
Создание благоприятных условий	29
Работа в условиях миссий	32
План осуществления	40
Приложение 1	
Примерные элементы минимальных стандартов	43

Введение

Цель достижения гендерного паритета на всех уровнях в Организации Объединенных Наций является обязательством, которое было принято два десятилетия тому назад, и отражает основные ценности, которым столько же лет, сколько самой Организации. За эти годы принималось немало стратегий, докладов и рекомендаций по содействию достижению этой цели, но ее реализации препятствовали главным образом нехватка твердой политической воли и ответственности, отсутствие подкрепляющих мер и благоприятных условий для проведения подлинной реформы и противодействие на различных этапах со стороны основных заинтересованных лиц. Являясь по своей сути одним из прав, обеспечение равного соотношения мужчин и женщин становится все более необходимым для повышения эффективности, влияния и авторитета Организации Объединенных Наций. Большое кадровое разнообразие в государственном и частном секторах оказывает непосредственное влияние на существенное повышение результативности и эффективности их деятельности. Это особенно важно для Организации Объединенных Наций, от которой для повышения результативности ее действий во всех областях требуют делать как можно больше как можно меньшими средствами. В трех основных областях деятельности Организации Объединенных Наций влияние интегрированного персонала на ее способность решать стоящие перед ней задачи совершенно очевидно. Как показывают результаты исследований, в области развития вовлечение большего числа женщин в состав рабочей силы позволит мобилизовать триллионы долларов на цели развития развивающихся стран. Что касается прав человека, то нет более эффективного средства защиты прав женщин, чем расширение их возможностей. А в области обеспечения мира и безопасности конструктивное участие женщин оказывает непосредственное влияние на надежное поддержание мира, и это утверждение теперь подкрепляется количественными данными¹. Кроме того, применительно к Организации Объединенных Наций гендерный паритет имеет огромное значение для ее репутации как нормообразующей организации и является важной задачей, которую поставили перед ней государства-члены и которая закреплена в ряде резолюций Генеральной Ассамблеи.

В начале 2017 года ситуация в Организации была неоднозначной. Общий штат непосредственно подчиненных Генеральному секретарю старших руководителей на уровнях заместителя и помощника Генерального секретаря в Секретариате (включая региональные комиссии, специальные политические и миротворческие миссии), в фондах и программах, учебных и научно-исследовательских и других учреждениях, а также специальных посланников и советников на 29 процентов состоял из женщин и на 71 процент — мужчин. В некоторых областях наметилось заметное улучшение ситуации. С 1 января 2017 года Генеральный секретарь назначил 32 руководителя в состав Группы старших руководителей (17 женщин и 15 мужчин), в результате чего в группе теперь наблюдается ситуация, близкая к паритету: 44 процента женщин и 56 процентов мужчин². Если в 2006 году на должностях глав или заместителей глав миротворческих миссий было лишь 2 процента женщин, то в настоящее время в составе старшего руководства миссий женщины составляют 25 процентов.

¹ Radhika Coomaraswamy, *Global Study on implementation of Security Council resolution 1325 (2000)*.

² По состоянию на август 2017 года.

Хотя лишь в пяти структурах достигнуто равное соотношение мужчин и женщин на уровне специалистов и выше, в целом по системе в большинстве структур для достижения паритета не хватает лишь порядка десяти процентных пунктов. Однако за совокупными цифрами скрывается явно недостаточная представленность женщин на должностях, относящихся к некоторым наиболее заметным и важным категориям, какими являются руководство и высший руководящий состав, а также персонал полевых миссий, особенно в зонах, затронутых конфликтом, где Организация Объединенных Наций играет особенно заметную роль. В частности, **в системе наблюдается обратная связь между уровнем должности и степенью представленности на этом уровне женщин — чем выше уровень должности, тем больший разрыв в соотношении между мужчинами и женщинами; этот разрыв в Секретариате больше, чем в целом по системе на всех уровнях; и наиболее заметный дисбаланс, который трудно устранить, наблюдается в миротворческих операциях. Кроме того, изменения в этом плане происходят слишком медленно — на некоторых уровнях за десятилетие ситуация практически не улучшилась.**

Наибольшие сокращения в гендерном балансе наблюдаются на уровне должностей С-2 и С-3 — 12 процентных пунктов и на уровне С-4 и С-5 — 5,7 процентных пункта³. Эти сокращения говорят о том, что в Организации Объединенных Наций существуют определенные проблемы, препятствующие карьерному росту женщин⁴. И напротив, в некоторых категориях должностей, особенно на должностях более низкого уровня, представленность женщин явно завышена⁵. Паритет не означает, что нужно просто уделять больше внимания исключительно женщинам, его достижение предполагает также принятие мер в областях, где женщины представлены больше, чем мужчины.

При вступлении в должность Генеральный секретарь обязался достичь гендерного равенства на уровне старших руководителей, в том числе среди заместителей Генерального секретаря, помощников Генерального секретаря, специальных представителей Генерального секретаря и специальных посланников, к концу 2021 года, а равного соотношения мужчин и женщин во всей Организации «гораздо раньше 2030 года». В январе 2017 года вопрос о гендерном паритете был включен в повестку дня первого заседания Исполнительного комитета, который принял решение сформировать общесистемную целевую группу для разработки стратегии по реализации этого обязательства и наметить четкий план с указанием конкретных этапов и сроков. В период с февраля по апрель эта Целевая группа, в состав которой вошли представители около 30 структур Организации, разбившись на пять рабочих подгрупп⁶, занималась выявлением и учетом передовой практики, анализом существующих стратегий и принятых в прошлом докладов и подготовкой основных рекомендаций. Разработанный проект стратегии был затем представлен на обсуждение различных заинтересованных сторон в системе, в том числе союзов персонала, Группы старших руководителей, членов Координационного совета руководителей системы и участников Сети по во-

³ Данные по состоянию на 31 декабря 2015 года, см. [A/72/220](#), доклад Генерального секретаря по вопросу об улучшении положения женщин в системе Организации Объединенных Наций.

⁴ По состоянию на 31 декабря 2015 года в системе Организации Объединенных Наций насчитывалось 549 должностей Д-2 и 1 711 должностей Д-1, из которых на женщин приходилось соответственно 30,8 процента и 33,5 процента ([A/72/220](#)).

⁵ По состоянию на 31 декабря 2015 года в системе Организации Объединенных Наций на женщин приходилось 60,9 процента должностей уровня С-1 и 57,5 процента должностей уровня С-2 ([A/72/220](#)).

⁶ Постановка задач и отчетность, специальные меры, создание благоприятных условий, работа в полевых условиях, назначения на старшие руководящие должности.

просам людских ресурсов, а также на рассмотрение в ходе двусторонних консультаций с рядом старших должностных лиц. Полученные отзывы использовались для подготовки окончательного варианта стратегии.

Поскольку Организация в целом на данный момент отстает на 17 лет от намеченной даты достижения гендерного паритета, было решено во всех усилиях по реализации стратегии руководствоваться ощущением настоятельной необходимости и стремлением непременно решить поставленную задачу. **Действуя в своем качестве, Целевая группа, проанализировав нынешнюю ситуацию, решила назначить конечный срок достижения общей цели обеспечения гендерного паритета на всех уровнях системы на 2026 год. Учитывая то обстоятельство, что могут существовать отдельные подразделения, которым придется начинать с самого начала и поэтому пройти более сложный путь преобразований, для таких немногих в качестве срока достижения гендерного паритета установлен 2028 год.** Хотя большую часть преобразований и действий, необходимых для успешного достижения этой цели, нужно будет осуществлять в самих структурах, миссиях и департаментах, для всей системы Организации Объединенных Наций потребует комплексная стратегия. На основе этой общесистемной стратегии будут пересмотрены или разработаны планы реализации по конкретным структурам, которые будут составляться с учетом конкретных условий, проблем и исходной ситуации, существующих в каждой структуре. Хотя повышенное внимание уделяется Секретариату, поскольку в системе он является самым отстающим, стратегия предназначается для **общесистемного применения**. При том, что не каждая рекомендация будет применима к каждой структуре, стратегия имеет также своей целью продемонстрировать передовые виды применяемой практики и информировать о том, что удалось сделать другим, то есть дать понять, что если одной части Организации удалось добиться реальных изменений, то это возможно и для других частей Организации. Хотя и признается, что не все эти мероприятия будут реализованы в ближайшее время, в документе перечисляется ряд мер, которые в конечном итоге просто необходимы для достижения цели обеспечения гендерного паритета. Затем эти рекомендации будут выполняться с использованием соответствующих каналов и методов: на уровне конкретных структур, с помощью административных инструкций для персонала и посредством изменения директивных документов, а также в форме решений Комиссии по международной гражданской службе и Генеральной Ассамблеи, если это потребуется⁷.

Стратегия выработана в ходе консультаций с широким кругом участников, в том числе в Секретариате, фондах, программах, специализированных учреждениях и других структурах. Главная задача состоит в постановке амбициозных, реалистичных и специальных задач и выработке четких адресных рекомендаций для ускорения процесса перемен, включая поощрение роли руководства и подотчетности для решения поставленных задач, усиление специальных мер и их последовательное применение и проведение преобразований, необходимых для создания благоприятных политических условий и организационной среды для вовлечения женщин. Особое внимание уделяется созданию благоприятных полевых условий с упором на миротворческие операции, в которых задействована большая часть персонала Секретариата и где существуют наибольшие про-

⁷ Хотя достижение гендерного паритета, скорее всего, будет способствовать достижению гендерного равенства, паритет — это лишь первый шаг, который следует рассматривать отдельно от всего комплекса мер — включая укрепление потенциала, финансирование и осуществление целевых программ, — необходимых для достижения гендерного равенства, как это предусматривается в Повестке дня на период до 2030 года и во всех трех основных областях деятельности Организации Объединенных Наций.

белы в гендерном балансе и трудности в их устранении. И наконец, предусматриваются отдельные рекомендации в отношении назначений на старшие руководящие должности, поскольку эта работа выходит за рамки обычной системы отбора и найма персонала и требует применения иного подхода.

Осуществление этой стратегии должно также способствовать расширению географической представленности персонала, особенно из недопредставленных групп, и эти две цели достижения гендерного паритета и широкой представленности должны взаимно подкреплять, а не исключать друг друга. Инициативы должны быть направлены на одновременное содействие достижению обеих целей: например, учитывая малое число представителей арабских государств (4 процента) и особенно арабских женщин на должностях координаторов-резидентов, Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР) для государств Арабского региона/Ближнего Востока и Северной Африки сформировала Тематическую группу по вопросу увеличения числа женщин-руководителей в системе КР/СГООН. Эта группа занимается привлечением женщин на руководящие должности в регионе с уделением особого внимания персоналу из Арабского региона. В силу того, что каждая структура должна заниматься параллельным достижением этих двух целей, Генеральный секретарь отметил, что задачу обеспечения географической представленности регионов нельзя использовать в качестве оправдания того, что не был обеспечен гендерный паритет⁸, и поэтому главное внимание в этом плане уделяется **достижению и сохранению гендерного паритета**. Меры по сохранению паритета имеют огромное значение, и мы не можем позволить себе успокоиться, когда мы приближаемся к выполнению поставленных целевых заданий или даже когда выполнили их. Прошлый опыт говорит о том, что то, что было достигнуто, может быть очень быстро утрачено, если не принимать мер по сохранению гендерного паритета и изменению организации и культуры труда.

Пожалуй, одним из наиболее заметных моментов в процессе консультаций по этой стратегии была часто повторяемая сотрудниками и руководством мысль, что меры по обеспечению паритета должны приниматься в соответствии с положениями статьи 101 и критериями профессиональных достоинств работников и не должны приводить к снижению качества персонала. Презумпция о том, что наем женщин и повышение их в должности несколько понижают, а не повышают применяемые стандарты, опровергается имеющимися данными⁹, как и то предположение, что наши организационные процессы в настоящее время ориентированы на непредвзятое привлечение и повышение в должности наиболее способных сотрудников¹⁰. В ходе проведенного компанией “ImpactPool” опроса среди сотрудников, проработавших длительное время в Организации, сотрудники, которые остались в системе, сравнивались с теми, которые уволились, в разбивке на мужчин и женщин и анализировалась их последующая карьера. Ока-

⁸ Замечания Генерального секретаря на встрече с Группой друзей в поддержку гендерного паритета, состоявшейся 24 марта 2017 года.

⁹ Процесс оценки кандидатов на должности координаторов-резидентов является лишь одним примером наличия в системе подтверждающих данных — по мере того, как в результате позитивных действий и целенаправленных усилий возрастает число женщин, проходящих такую оценку, возрастает и проходной бал, дающий право на занятие такой должности. Женщины показывают также более успешные результаты при сдаче экзаменов в рамках программы для молодых специалистов (ПМС).

¹⁰ На самом деле результаты исследований показывают, что организации, которые считают себя образцами оценки сотрудников по их способностям без какой-либо предвзятости, чаще платят женщинам меньшую зарплату (например, меньшие выплаты за труд равной ценности). Joan C Williams, ‘Hacking Tech’s Diversity Problem’ Harvard Business Review (October 2014) <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>.

залось, что женщины, которые уволились, впоследствии продвигались по карьерной лестнице быстрее, чем те, которые остались в системе. По мужчинам картина оказалась обратной — те, кто остался в системе, продвигался по службе быстрее¹¹. Это является отражением предвзятости, присутствующей в нашей политике и практике, а также в организационной культуре. Достижению гендерного баланса будет способствовать модернизация систем и процессов, в которых учитываются практика и опыт, накопленные в других секторах. **В конечном итоге более интегрированный персонал будет способствовать формированию образа организации, которая наглядно демонстрирует свои основные ценности, служит примером для групп населения, которые она обслуживает, и пожинает плоды в виде повышения эффективности и производительности, явно являющиеся результатом формирования сбалансированного в гендерном отношении персонала**¹².

И наконец, работу по достижению гендерного паритета не следует объединять с общими усилиями Организации Объединенных Наций по обеспечению гендерного равенства. Для достижения этой цели необходимы адресное финансирование, привлечение услуг специалистов и активное осуществление программ по обеспечению гендерного равенства. Как отмечается в одном из решений Исполнительного комитета, каждая из этих задач решается конкретно в рамках трех основных направлений проводимой в настоящее время реформы: в области управления, в системе развития и системе обеспечения мира и безопасности. В то же время гендерный паритет является первым важным шагом на пути обеспечения того, чтобы система была в большей степени ориентирована на достижение гендерного равенства и реализацию Повестки дня на период до 2030 года в целом. Чтобы эта стратегия соответствовала другим процессам организационной реформы, прилагаются усилия к обеспечению того, чтобы рекомендуемые меры не противоречили принципам и мерам, принимаемым в рамках реформы управления.

Постановка задач и контроль за ходом достижения гендерного паритета на всех уровнях

Постановка задач

Генеральный секретарь обязался добиться гендерного паритета на уровне старших руководителей, включая должности заместителя Генерального секретаря, помощника Генерального секретаря, специального представителя Генерального секретаря и специальных посланников, к 2021 году, а паритета по всей системе Организации Объединенных Наций «гораздо раньше 2030 года». **Целевая группа рекомендует установить в качестве целевого срока достижения паритета по системе в целом 2026 год, но сознает, что существуют отдельные структуры, которым придется начинать с такой начальной позиции, которая не позволит им уложиться в эти сроки, даже если они будут прилагать максимальные усилия. Для этих структур в качестве конечного срока следует установить 2028 год (упоминаемый 2026 год представляет собой целевой срок по всей системе, но он включает также в качестве целевого показателя**

¹¹ Are women paying a higher price for a UN career?, (2017)

<https://blog.impactpool.org/articles/are-women-paying-a-higher-price-for-a-un-career>.

¹² Одновременно с разработкой стратегии в этом направлении уже принимаются определенные меры. Эти меры включают отмену Исполнительным комитетом принципа «без права на возвращение», что окажет влияние на резерв женщин-кандидатов на должности глав и заместителей глав миссий, а также ожидаемое в ближайшее время опубликование бюллетеня Генерального секретаря о гибком графике работы.

2028 год для немногих, наиболее отстающих структур). Точно так же структурам, которые продвинулись в достижении этой цели, рекомендуется не останавливаться на достигнутом и добиться гендерного паритета к 2021 году или как можно скорее после этой даты. Хотя целью является достижение паритета 50/50, признается, что поддержание показателя на этом уровне маловероятно, и для настоящей стратегии приемлемым считается паритет в пределах 47–53 процентов.

На этапе 1 постановка задач относится только к международным сотрудникам уровня С-1 и выше, работающим по срочным, непрерывным или постоянным/бессрочным контрактам. Однако контроль за состоянием дел будет распространяться на должности категории общего обслуживания и национальных сотрудников.

Целевое задание по достижению гендерного паритета будет **устанавливаться для каждого уровня и для каждого департамента Секретариата/каждой структуры Организации Объединенных Наций**. Признается, что в местах расположения штаб-квартир обстановка в этом плане лучше, чем в местах, где штаб-квартиры отсутствуют, и в среднем в местах расположения штаб-квартир для достижения гендерного паритета им недостает порядка 10 процентных пунктов. Хотя общесистемный контроль не будет осуществляться в разбивке по местам службы, структурам рекомендуется независимо анализировать ситуацию в местах службы для принятия адресных мер и помнить, что для достижения гендерного паритета им следует устранять случаи гендерного дисбаланса на местах.

Целевая группа предлагает упрощенную методику расчета целевых заданий, которую можно было бы применить в масштабах общей системы Организации Объединенных Наций. **Целевые задания на год устанавливаются для каждого сочетания «структура/уровень должности»** (например, целевое задание по должностям Д-2 в Департаменте по вопросам управления будет отличаться от целевого задания по должностям С-3 того же Департамента, а также от целевого задания по должностям Д-2 в ПРООН). **Целевые задания на год будут рассчитываться исходя из количества процентных пунктов, недостающих для достижения паритета**. Для определения того, какой конечный срок следует установить для достижения паритета (2021 или 2026 год) для конкретного сочетания «структура/уровень должности», будет использоваться диапазон величины процентной разницы с паритетом (больше и меньше 50 процентов). Количество процентных пунктов, недостающих до паритета, будет рассчитано примерно для половины сочетаний «структура/уровень должности», у которых в качестве срока достижения паритета будет установлен 2021 год, а также для второй половины сочетаний, у которых сроком достижения паритета будет 2026 год. Таким образом, если значение начальной позиции у сочетания «структура/уровень должности» по состоянию на январь 2017 года укладывается в область значений процентной разницы с паритетом, то в качестве конечного срока устанавливается 2021 год. Если же этот показатель выходит за рамки диапазона процентной разницы с паритетом, то конечным сроком достижения паритета будет 2026 год.

Целевые задания будут устанавливаться с использованием линейного графика, в котором прямая соединяет серию точек, отражающих годовой прирост в процентных пунктах. Если наклон прямой линии недостаточен для того, чтобы значение сочетания «структура/уровень должности» достигло паритета к 2026 году, то прямая будет проведена непосредственно с выходом на 2026 год, в результате чего угол ее наклона станет более крутым. Ниже приводятся несколько типовых сценариев и диаграмма, отражающие целевые задания по го-

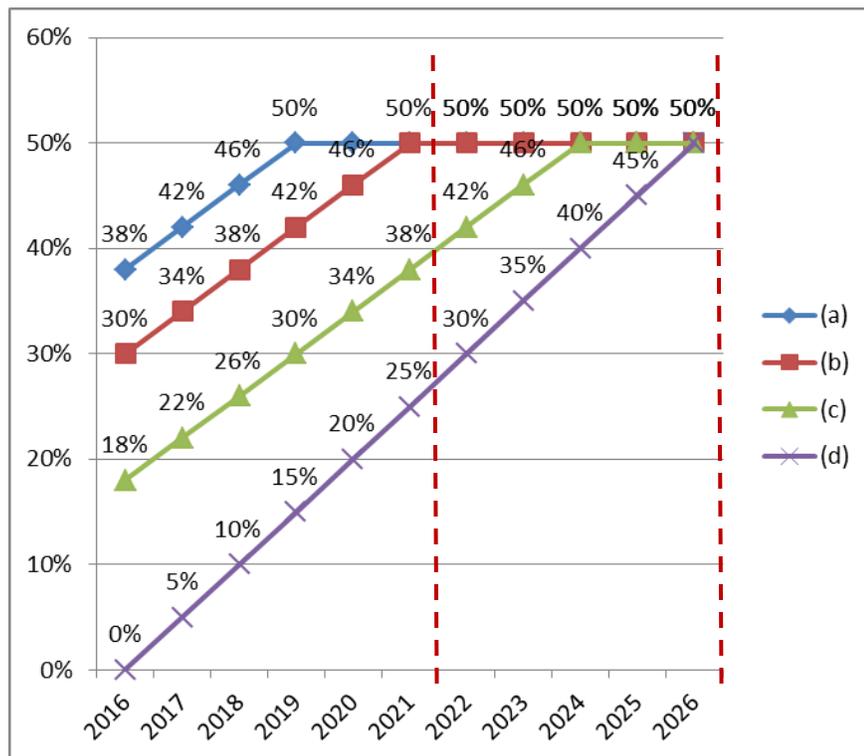
дам для гипотетической ситуации, когда количество процентных пунктов, недостающих до паритета, составляет +/-20 пунктов (начальная позиция, соответствующая 30–70 процентам, будет означать, что в качестве срока достижения паритета будет установлен 2021 год):

а) Сочетание «структура/уровень должности», у которого начальная позиция составляет 38 процентов, укладывается в установленный диапазон, и поэтому в качестве конечного срока достижения паритета устанавливается 2021 год. Целевые задания по годам будут установлены на уровне 42 процентов в 2017 году, 46 процентов в 2018 году и 50 процентов в 2019 году.

б) Сочетание «структура/уровень должности», у которого начальная позиция составляет 30 процентов, также укладывается в диапазон, и поэтому в качестве конечного срока устанавливается 2021 год. Паритет должен быть достигнут в 2021 году.

с) Сочетание «структура/уровень должности», у которого начальная позиция составляет 18 процентов, выходит за рамки установленного диапазона, и поэтому в качестве конечного срока устанавливается 2026 год. Целевые задания по годам будут установлены на уровне 22 процентов в 2017 году, 26 процентов в 2018 году и т.д. и, наконец, 50 процентов в 2024 году.

д) Сочетание «структура/уровень должности», у которого начальная позиция составляет 0 процентов, выходит за рамки установленного диапазона, и поэтому в качестве конечного срока устанавливается 2026 год. Поскольку паритета невозможно достигнуть с использованием наклонной прямой с шагом в 4 процента, будет использована более крутая прямая с шагом в 5 процентов, следуя которой целевые задания будут установлены на уровне 5 процентов в 2017 году, 10 процентов в 2018 году и т.д. до достижения 50 процентов в 2026 году.



Тем структурам, у которых значение начальной позиции невысоко, придется совершить более активное восхождение, чтобы выйти на гендерный паритет к 2026 году (в случае немногих — к 2028 году). Для достижения успеха в данном случае потребуются согласованные действия по обеспечению контроля и целевой поддержки. Каждой отдельной структуре с помощью кадрового планирования придется постараться использовать любую возможность найма персонала для продвижения к цели гендерного паритета. Высказывалась обеспокоенность в связи с последствиями изменения с января 2018 года установленного возраста выхода сотрудников на пенсию. Однако средняя доля сотрудников, выходящих на пенсию, например, в Секретариате, уменьшится лишь с 1,9 процента¹³ до 0,4 процента¹⁴, и эти величины окажут минимальное влияние на общую численность персонала. В случае небольших подразделений или структур — насчитывающих в общей сложности менее 10 сотрудников, — где любое изменение численности персонала приведет к существенному нарушению кадрового баланса, рекомендуется использовать совокупные целевые задания по достижению паритета, но при этом соблюдать принцип поддержания кадрового баланса на всех уровнях.

Хотя целевые задания на этапе 1 будут относиться только к международным сотрудникам, работающим по срочным, непрерывным или постоянным контрактам, все сотрудники, независимо от должности или типа контракта (временные контракты, сотрудники категории общего обслуживания, национальные сотрудники и т.д.) должны учитываться при **анализе данных**. Если соответствующие данные в разбивке на мужчин и женщин вне зависимости от типа контракта не регистрируются, то невозможно с определенностью установить, не используются ли в данном случае временные контракты, которые обеспечивают меньшую защиту, для увеличения числа женщин или мужчин, и если это так, то возникает вопрос, почему это происходит.

Необходимо подготовить специальные стратегии для устранения барьеров, препятствующих найму большего числа женщин-национальных сотрудников на международные должности. Женщины занимают в общей сложности приблизительно 42 процента должностей национальных сотрудников в системе¹⁵. Поэтому они представляют собой важный резерв не только для достижения гендерного паритета, но и для обеспечения широкой географической представленности, особенно это касается недопредставленных стран. Более долгосрочное кадровое планирование, которое предусматривает наем и удержание национальных сотрудников, а затем повышение их статуса с национального до международного персонала, позволит будущей Организации Объединенных Наций иметь постоянный резерв способных и опытных сотрудников и руководителей старшего звена, представляющих в равной степени мужчин и женщин и различные географические регионы. Хотя включить национальных сотрудников в нынешний график и стратегию не представляется возможным, поскольку это требует больше времени и принятия специальных адресных мер, Целевая группа отметила важную роль работы по достижению гендерного паритета по всем категориям сотрудников и всем уровням должностей.

¹³ Кадровый состав Секретариата (A/71/360, таблица 13).

¹⁴ Кадровый состав Секретариата (A/72/xxx, таблица 15).

¹⁵ По данным КСР и Структуры «ООН-женщины». Однако за этими цифрами скрываются серьезные диспропорции. В настоящее время лишь 17 процентов национальных сотрудников в миротворческих операциях — женщины (ДПП).

Настоящая стратегия не затрагивает также военнослужащих и полицейских, поскольку эта категория персонала регулируется иной системой, нежели гражданский персонал. В то же время операции по поддержанию мира являются наиболее заметной деятельностью Организации Объединенных Наций в странах, где ее помощь особенно необходима. Тот факт, что женщины составляют лишь 3 процента миротворцев Организации Объединенных Наций и 10 процентов полицейских, ограничивает наши возможности по обеспечению защиты и повышению оперативной эффективности и создает ошибочное представление о том, кого обслуживает и кого представляет Организация Объединенных Наций. Данным вопросом в настоящее время занимается целевая группа по борьбе с сексуальной эксплуатацией и сексуальными надругательствами, но этот вопрос шире, чем только сексуальная эксплуатация и сексуальные надругательства, и заслуживает разработки специальной стратегии для решения задач, поставленных Советом Безопасности.

Рекомендуемые действия

- Управлению людских ресурсов (УЛР) рекомендуется подготовить для всех структур методiku и типовую форму для расчета целевых заданий по должностям всех уровней и уставить целевые задания и исходную позицию для подразделений Секретариата.*
- УЛР рекомендуется начать в 2018 году этап 2 стратегии обеспечения равного соотношения мужчин и женщин, уделив основное внимание распространению действия нынешней стратегии на персонал категории общего обслуживания и национальных сотрудников в масштабах всей системы. Тем структурам, которые с самого начала могут включить все категории персонала в свой план осуществления, настоятельно рекомендуется сделать это.*
- Структуре «ООН-женщины» совместно с канцеляриями координаторов-резидентов и страновыми группами Организации Объединенных Наций (СГООН), а также миссиями операций в поддержку мира, когда это уместно, рекомендуется создать базу данных о женщинах-национальных сотрудниках и их квалификации и опыте для формирования резерва, из которого система могла бы целенаправленно набирать кандидатов на должности международных сотрудников.*
- Департаменту операций по поддержанию мира (ДОПМ) и Департаменту полевой поддержки (ДПП) при содействии со стороны Структуры «ООН-женщины» и Канцелярии Генерального секретаря (КГС) рекомендуется разработать в консультации со странами, предоставляющими войска, специальную стратегию, призванную существенно увеличить число женщин-миротворцев и женщин-полицейских в составе миссий по поддержанию мира.*

Мониторинг и сбор данных

Для содействия мониторингу структурам рекомендуется использовать такие платформы, как существующая информационная панель по людским ресурсам, что облегчает анализ и позволяет незамедлительно предоставлять руководителям и всем сотрудникам данные в реальном масштабе времени. Например, в ПРООН применяется типовая система, которая позволяет получать самую последнюю информацию о персонале в разбивке на мужчин и женщин и географические регионы и с помощью которой осуществляется мониторинг и выявляются узкие места.

Наличие современного программного обеспечения для анализа данных также будет способствовать общесистемному мониторингу, который в настоящее время проводится со значительным запаздыванием. Сейчас структуры ежегодно предоставляют КСР и Структуре «ООН-женщины» демографические данные по состоянию на 31 декабря. Сбор и проверка данных сопряжены с большими затратами времени, вследствие чего результаты удастся получить лишь через год или еще позже. Чтобы меры по налаживанию отчетности в связи с достижением поставленных задач были оперативными, необходимо, чтобы данные были максимально свежими. Хотя в настоящее время создаются системы для обеспечения мониторинга в реальном масштабе времени, в краткосрочном плане структурам рекомендуется докладывать о своих общих успехах по выполнению целевых заданий на всех уровнях два раза в год (см. раздел «План осуществления»)¹⁶. Более частый мониторинг следует проводить внутри каждой структуры и на основании полученных результатов принимать кадровые решения.

Качество общесистемного мониторинга и отчетности, а также уровень прозрачности можно было бы существенно повысить с помощью создания общедоступного веб-сайта, на котором структуры могли бы размещать статистические данные о текущей кадровой ситуации, целевых заданиях и успехах по достижению паритета на каждом уровне. Это даст возможность руководителям структур следить за успехами каждого учреждения системы Организации Объединенных Наций и отмечать/поощрять тех, кто добивается значительных успехов. Это может также оказывать косвенное влияние в виде повышения авторитета успешных структур и их поддержки со стороны государств-членов и других заинтересованных сторон, которые смогут иметь беспрепятственный доступ к информации. Следует также поощрять представление альтернативной информации, поступающей от организаций гражданского общества.

Рекомендуемые действия

- *Сети по вопросам людских ресурсов следует провести стоимостную оценку перехода на использование аналитических платформ по каждой структуре, что позволит следить в реальном масштабе времени за демографическими изменениями в кадровом составе, и перейти к внедрению таких моделей к 2019 году.*
- *Секретариат в настоящее время создает общедоступный веб-сайт для наблюдения за демографическими изменениями в кадровом составе. Он начнет функционировать к третьему кварталу 2017 года. Рекомендуется к четвертому кварталу 2017 года перенести на этот веб-сайт информацию по всей системе и после его создания обязанность по его обслуживанию возложить на секретариат КСР.*

¹⁶ Между тем КСР и Структуре «ООН-женщины» следовало бы скоординировать и ускорить процесс сбора и обработки данных. В среднесрочном плане можно было бы поручить КСР создать аналитическую платформу и базу данных, с помощью которых Структура «ООН-женщины» и другие учреждения системы Организации Объединенных Наций могли бы готовить отчеты. Это также позволит учреждениям, а также Структуре «ООН-женщины» переключить ресурсы с функции отчетности и сбора данных на расширение работы по анализу данных и предоставлять более квалифицированные стратегические рекомендации, основанные на полученной информации.

– Для обеспечения того, чтобы Организация Объединенных Наций стала образцом открытости, Структуре «ООН-женщины» рекомендуется работать с партнерами из гражданского общества, поощряя их представлять альтернативную информацию о реализации общесистемной стратегии.

Другие способы сбора данных

Пересмотренный вариант Общесистемного плана действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (ОСПД) с обновленными показателями будет опубликован в 2018 году. В числе его показателей будет фигурировать дезагрегированный показатель гендерного паритета. С учетом того, что в настоящее время 65 структур представляют информацию о выполнении ОСПД, это явится важным дополнительным каналом поступления данных; правда, при этом следует иметь в виду присущие данному каналу следующие недостатки: данные собираются лишь один раз в год, представляемые доклады в своей основе являются самоотчетами и содержащиеся в них данные не проходят проверку. Информация будет также поступать благодаря проводимой Структурой «ООН-женщины» работе по сбору общесистемных данных, касающихся назначений и контрактов, карьерного роста, увольнений, отбора/найма персонала и использования сотрудниками гибкого графика работы. Структура «ООН-женщины» собирает также данные качественного характера в ходе проводимого раз в два года опроса координаторов по гендерным вопросам в отношении осуществляемых в их структурах гендерных стратегий и практики, включая вспомогательные стратегии, меры по обеспечению баланса между работой и личной жизнью, курсы по развитию управленческих навыков, наставничество и различные механизмы поддержки. Информация о применяемой в системе передовой практике публикуется раз в два года в докладе Генерального секретаря по вопросу об улучшении положения женщин.

Руководство и подотчетность

Хотя темпы продвижения вперед в большей части системы Организации Объединенных Наций невелики, осуществление быстрых преобразований возможно. Опыт ряда структур показывает, что быстрых преобразований можно добиться, когда такие действия подкрепляются заинтересованностью старших руководителей и мерами в области отчетности. Например, Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) разработала план действий по обеспечению гендерного равенства, в котором поставлены четкие задачи и сделан упор на подотчетность и развитие карьеры. За период с марта 2013 года по июнь 2017 года доля женщин-руководителей страновых отделений возросла с 23 до 48 процентов, в результате чего ЮНЭЙДС приблизилась к достижению гендерного паритета на должностях С-5 и выше. Еще одним примером организации, которая идет по пути быстрых обновляющих преобразований, является Центр по международной торговле. В 2015 году Центр был одной из немногих организаций, которую до достижения гендерного паритета отделяло более десяти процентных пунктов, однако Директор-исполнитель Центра в качестве срока достижения общего гендерного баланса на должностях категории специалистов назначил 2020 год. Реализация этой нелегкой задачи подкрепляется усилением подотчетности — в настоящее время обеспечение гендерного паритета является обязательной целью, достижение которой оценивается в ходе служебной аттестации старших руководителей всех уровней, учитывается в процессе эффективного планирования и специальных мер по отбору персонала. Эти меры изложены в бюллетене Директора-исполнителя, что пред-

полагает их обязательное выполнение в рамках организации. Уделение повышенного внимания подотчетности подкрепляется и обширной литературой по кадровым вопросам, из которой явствует, что эта задача является, пожалуй, важнейшим элементом формирования более интегрированного персонала. **Результаты исследований показывают, что вероятность улучшить представленность мужчин и женщин более чем вдвое выше у тех организаций, которые применяют четкие показатели гендерной представленности и системы строгой отчетности.**

Подотчетность на каждом уровне

Введение для старших руководителей реальной отчетности с последующей ответственностью за выполнение целевых заданий поможет шире распространить эту культуру в Организации и даст ясно понять, что достижение гендерного паритета и равенства является обязанностью всех сотрудников всех уровней. В договоры со старшими руководителями следует включать целевые задания, и старшие руководители должны обеспечить, чтобы все сотрудники, нанимающие персонал, руководствовались целевыми заданиями, знали о последствиях принимаемых ими решений о найме и чтобы формирование интегрированного персонала являлось одним из критериев, учитываемых в ходе служебной аттестации. **В настоящее время менее четверти структур используют в процессе найма персонала целевые задания, направленные на достижение гендерного паритета**¹⁷. Требования в отношении отчетности должны соответствовать уровню ответственности и полномочий, возложенных на сотрудника. Например, старшие сотрудники в сетях по трудоустройству, работа которых сопряжена с мобильностью, больше не имеют права принимать все решения в отношении отбора кандидатов, но могут нести ответственность за представление коротких списков кандидатов, подпадающих под требование обеспечения гендерного паритета, что по-прежнему входит в круг их обязанностей. Хотя целевые задания являются основным используемым показателем изменений, они — всего лишь показатель, и их достижение предполагает применение целого ряда инструментов, перечисленных в настоящей стратегии, — от создания благоприятных условий труда и установления приоритетов в процессе управления кадровым потенциалом до последовательного применения специальных мер. Этот подход должен применяться при активном участии персонала, чтобы соблюдение желаемых норм поведения стало внутренней потребностью, а не обязанностью сотрудников.

Рекомендуемые действия

В связи с осуществлением настоящей стратегии подотчетность на каждом уровне будет включать:

Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций

- В договоры со старшими руководителями рекомендуется включать конкретные и ограниченные по срокам целевые задания по каждой структуре в отношении достижения гендерного паритета на всех уровнях с использованием методики, изложенной в разделе «Постановка задач».

¹⁷ Лишь 22 процента структур, участвовавших в опросе, проведенном Структурой «ООН-женщины», сообщили, что в процессе найма сотрудников они используют целевые задания (A/72/220).

- Предложить административным руководителям, не входящим в состав Секретариата, подписать аналогичные договоры, в которые будут включены расчетные целевые задания, что предполагает добровольный контроль за их выполнением и соответствующую отчетность перед секретариатом КСР.
- Следить за выполнением стратегии и вменить в обязанности руководителей выполнение целевых заданий, включая принятие мер по исправлению положения, и в конечном итоге увольнять руководителей за невыполнение поставленных задач.

Ниже перечислены меры по обеспечению отчетности, которые необходимо принять в Секретариате в отношении большинства должностей старших руководителей. Всем структурам, которые обладают правом найма сотрудников, рекомендуется включить аналогичные меры по обеспечению отчетности старших руководителей в свои правила и положения.

В Секретариате

Главы департаментов/управлений/миссий

- Ответственные перед руководителем структуры за достижение расчетных целевых заданий для конкретных структурных подразделений с указанием конкретных сроков и уровней должностей в рамках своих департаментов/управлений/миссий.
 - На основании первого отчета в июне 2018 года будет установлено, готова ли структура выполнить целевое задание по достижению гендерного паритета на 2018 год. Тем структурным подразделениям, которые не готовы к этому, будет оказана адресная поддержка. Если по состоянию на декабрь 2018 года оказывается, что структура не выполнила поставленных перед нею целевых заданий по достижению гендерного паритета на 2018 год, то главы департаментов/управлений/миссий получают предупреждение от руководителя своей структуры, и им будет оказана поддержка, если потребуется, со стороны центрального кадрового управления в их структуре.
 - Если целевые задания не выполнены к декабрю 2019 года, то соответствующие департамент/управление/миссия будут лишены права осуществлять набор персонала на должности, на которых женщины представлены в недостаточной степени, и все решения по отбору кандидатов на такие должности в течение одного года будет принимать центральное кадровое управление.
 - Если после восстановления права на отбор кандидатов целевые задания в течение следующего года не будут выполнены, то этот вопрос будет передаваться непосредственно на рассмотрение Генерального секретаря для принятия решения.

Помощники/заместители глав департаментов/управлений/миссий

- Руководители этого звена будут отвечать за оказание поддержки главам департаментов/управлений/миссий в выполнении годовых целевых заданий, и результаты их работы по достижению гендерного равенства и паритета будут отражены в их ежегодных планах работы/договорах/итогах служебной аттестации.

Общесистемные меры

Все сотрудники, выполняющие надзорные функции/обязанности по найму персонала

- Лично сознавать и нести ответственность за статистическое состояние дел в области достижения гендерного паритета в своем подразделении, а также лично сознавать и нести ответственность за последствия сделанного ими выбора кандидата до вынесения по этому кандидату окончательного решения¹⁸.
- Включать в планы работы основанную на принципах «СМАРТ» цель, связанную с содействием достижению гендерного равенства и паритета, а в ходе служебной аттестации проверять работу сотрудника в этой области, включая последовательное принятие специальных мер и создание благоприятных условий работы. В Отделении Организации Объединенных Наций в Женеве это требование действует с апреля 2017 года.

Самый старший сотрудник, ответственный за управление людскими ресурсами

В план работы и годовой план служебной деятельности включить выполнение следующих функций:

- Предоставлять самую последнюю информацию о гендерном балансе персонала на должностях соответствующего уровня сотруднику, нанимающему персонал, до начала найма, а также информацию в разбивке на мужчин и женщин на каждом этапе найма, и обеспечивать, чтобы сотрудники, нанимающие персонал, сознавали и несли личную ответственность за последствия их решений о найме для достижения общих целей обеспечения гендерного паритета.
- Следить за ходом достижения годовых целевых заданий на всех уровнях.
- Обеспечивать последовательное принятие специальных мер.

Отмечать и поощрять выполнение целевых заданий по достижению гендерного паритета

Достижение гендерного паритета потребует значительных усилий, и положительная отчетность должна находить свое отражение в общественном признании тех, кто успешно проводит эту работу и подает позитивный пример, а также в реальном стимулировании организационных преобразований. Ресурсы организации и средства, выделяемые государствами-членами, должны использоваться для дополнительного материального поощрения тех подразделений, которые показывают наилучшие результаты в области обеспечения гендерного паритета.

Рекомендуемые действия

- *Канцелярии Генерального секретаря рекомендуется работать с системой, добиваясь обеспечения того, чтобы ресурсы для программ в области гендерного равенства более оперативно выделялись тем структурам и структурным подразделениям, которые добились значительных успехов в обеспечении гендерного паритета, и работать с государствами-членами, призывая их применять стимулирование такого рода.*

¹⁸ В соответствии с решением Комитета по политике, принятым в 2013 году.

- *Сотрудников всех уровней, которые выполняют целевые задания и/или демонстрируют передовую практику в плане содействия достижению гендерного равенства и паритета, следует упоминать во внутренних сетях соответствующих структур, на веб-сайтах, посвященных гендерным аспектам, на общих собраниях коллективов и награждать ежегодными премиями Генерального секретаря за содействие гендерному равенству, а также поощрять любыми другими имеющимися способами.*
- *Как это предлагалось в ранее принятом решении Исполнительного комитета, всем старшим сотрудникам рекомендуется последовать примеру Генерального секретаря и присоединиться к числу международных сторонников гендерного равенства, приняв определенные, конкретные и серьезные обязательства по содействию достижению гендерного равенства и паритета в своих организациях.*

Наем сотрудников, удержание их на рабочем месте, продвижение по службе и управление кадровым потенциалом

Специальные меры

Временные специальные меры¹⁹ давно считаются важнейшими составляющими процесса обеспечения равных возможностей и преодоления гендерной предвзятости, присутствующей в процессе найма, будь то на государственной службе, в частном секторе или в Организации Объединенных Наций. Эти меры основываются на международном договорном праве, в частности на Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин — международном договоре, ратифицированном наибольшим числом государств²⁰, и регулярно предлагаются Организацией Объединенных Наций в отношении государств-членов.

В многочисленных обзорных докладах Организации Объединенных Наций подчеркивается важное значение специальных мер, которые в той или иной форме применяют различные структуры. Секретариат также принял серьезные документы по этому вопросу, наиболее важными из которых являются административно-кадровая инструкция 1999 года и решение Комитета по политике 2013 года, которые посвящены специальным мерам по содействию достижению гендерного паритета. Несмотря на эти рекомендации и стратегии, реализация таких мер по-прежнему сопряжена с реальными трудностями. Лишь половина структур сообщает о применении временных специальных мер для достижения

¹⁹ Комитет по ликвидации дискриминации в отношении женщин заявил, что специальные меры охватывают широкий круг законодательных, исполнительных, административных и других директивных документов, стратегий и практических мер, включая информационно-разъяснительные программы, преференциальное отношение, целевой набор сотрудников и повышение их в должности, численные показатели, связанные с конкретными сроками, и квоты.

²⁰ Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин требует, чтобы Организация Объединенных Наций приняла «все соответствующие меры, включая законодательные, для обеспечения всестороннего развития и прогресса женщин» (статья 3). **Это включает принятие временных специальных мер, направленных на ускорение установления «фактического равенства между мужчинами и женщинами, [которые] не считаются, как это определяется настоящей Конвенцией, дискриминационными, однако это ни в коей мере не должно влечь за собой сохранения неравноправных или деференцированных стандартов; эти меры должны быть отменены, когда будут достигнуты цели равенства возможностей и равноправного отношения»** (статья 4.1).

гендерного паритета²¹, и их осуществление иногда блокируется людьми, утверждающими, что такие меры являются дискриминационными.

Существующие специальные меры либо недостаточно эффективны, либо применяются от случая к случаю. Например, оказалось, что эффективность требования о том, чтобы в коротком списке из трех кандидатов была одна женщина, довольно невысока. Внешние исследования показывают, что одна женщина в коротком списке рассматривается как символ: **когда рекомендуется лишь одна женщина, то у нее есть всего 5 процентов шансов, что она будет отобрана; когда присутствуют две женщины или более, то вероятность выбора женщины возрастает до 35 процентов**²². Более того, даже это требование, при всей его мягкости, соблюдается не всегда. Например, в течение 2010–2015 годов при объявлении 764 вакансий на должности С-5 в Секретариате в 41 проценте случаев в списках рекомендуемых кандидатов фигурировали только мужчины²³. Это говорит о важности применения стратегий, которые требуют обеспечения равенства возможностей и преодоления укоренившихся элементов предвзятости в процессе найма и отбора кандидатов. **Невозможно обеспечить выполнение целевых заданий по достижению гендерного паритета без специальных мер — только в тех случаях, когда такие меры принимались, удавалось добиться реальных результатов.** К сожалению, на данный момент непоследовательное применение, отсутствие механизмов отчетности и необязательный характер специальных мер ограничивали их результативность в Организации.

Поэтому Целевая группа рекомендует Организации в целом последовательно применять существующие специальные меры и разработать ограниченное количество дополнительных мер. Все эти меры предназначаются для применения в области отбора, назначения и повышения сотрудников в должности и должны дополняться мерами в области поиска и привлечения кандидатов, а также развития карьеры и удержания сотрудников на рабочем месте. **Эти меры являются временными по своему характеру и применяются до той поры, пока они помогают достичь гендерного паритета, после чего их действия прекращаются, но они должны быть по-прежнему готовы к применению, если паритет не сохранится.** Успех всех этих мер зависит от того, насколько энергично и последовательно они применяются на всех уровнях, а также от наличия соответствующих механизмов подотчетности, но в то же время следует помнить, что специальные меры выполняют роль позитивных инструментов для оказания поддержки сотрудникам, нанимающим персонал, а не мер наказания.

Рекомендуется, чтобы каждая структура проанализировала свои существующие меры и их эффективность и приняла ряд специальных мер на разных уровнях для непосредственного применения. Меры первого уровня должны применяться во всех случаях. Исходя из примеров передовой практики, имеющихся в системе, меры первого уровня, которые надлежит последовательно применять всем, должны как минимум включать следующее:

– Сотрудникам, нанимающим персонал, предписывается рекомендовать в качестве кандидатов 50 процентов женщин и 50 процентов мужчин для отбора на вакансии любого вида на всех уровнях, включая назначе-

²¹ Структура «ООН-женщины», «Положение женщин в системе Организации Объединенных Наций» (2016 год).

²² Stefanie K. Johnson, Stephanie K. Hekman, David R. and Elsa Chan, “If there’s only one woman in your candidate pool, there’s statistically no chance she’ll be hired.” Harvard Business Review, 26 April 2016, <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>.

²³ Источник: “HR Insight”.

ния на старшие руководящие должности. В тех случаях, когда это оказывается невозможным из-за наличия препятствий, мешающих выполнению работы по семейным или иным объективным причинам, необходимо представлять письменное объяснение.

- Увеличить резерв претендентов, в том числе женщин, из которого можно было бы выбирать кандидатов; временно исключить ограничительные требования из описания должностей для всех претендентов. В разных структурах эти требования могут быть различными, но исключить можно было бы, например, требование в отношении продолжительности пребывания на той или иной должности или требование в отношении количества горизонтальных перемещений, соответствие которым дают право на повышение в должности.*
- В случаях, когда на вакансии подано менее 20 процентов заявлений женщин, сотрудник, нанимающий персонал, должен представить письменное объяснение с указанием позитивных информационных мер, принятых для привлечения женщин-претендентов. Если объяснение представляется неубедительным, срок действия вакансий продлевается или они объявляются заново.*

Отдельным структурам рекомендуется расширить этот перечень минимальных временных мер, в том числе, например, создавать межучрежденческие объединения для тех структур, в которых предъявляются разные требования к внутренним и внешним кандидатам, и рассматривать кандидатуры из других учреждений, входящих в систему Организации Объединенных Наций, как внутренних кандидатов в случаях, когда внутренним кандидатам отдается приоритет в процессе отбора. Дополнительные примеры позитивных специальных мер приводятся ниже:

- в ПРООН используются реестры исключительно кандидатов-женщин на должности в бюро, в которых женщины представлены на уровне ниже 45 процентов, и сотрудники, нанимающие персонал, несут повышенную ответственность за достижение целевых показателей по обеспечению гендерного баланса;
- недавно опубликован призыв включать в реестр кандидатов на должности советников по вопросам мира и развития (ПРООН/ДПВ) «только женщин из стран Юга»;
- многие структуры отказываются от применения рейтинга рекомендуемых кандидатов, чтобы иметь большую свободу действий в процессе окончательного отбора кандидатов, и проверяют, насколько квалификация кандидата соответствует требованиям вакантной должности, а не сравнивают кандидатов одного с другим;
- ПРООН и УВКБ применяют гибкий подход к учету критериев продолжительности пребывания на той или иной должности для женщин-кандидатов;
- УВКБ рассматривает женщин, которые уволились из организации, в качестве внутренних кандидатов в течение ряда лет после увольнения; в качестве внутренних кандидатов рассматриваются также женщины из других учреждений системы.

Если какие-либо структуры не выполняют установленных для них целевых заданий, то должны применяться более активные специальные меры второго уровня. Это включает требование к **старшим сотрудникам по найму, которые не выполнили поставленных перед ними целевых заданий в предыдущем**

году, представить в письменной форме объяснение причин невыполнения и план исправления ситуации и два раза в год отчитываться за свою работу до тех пор, пока задания не будут выполнены. Если целевые задания не выполнены и за этот год, то автоматически вступают в силу специальные меры третьего уровня, которые предусматривают обязательный отбор женщин из рекомендуемого списка. В Секретариате эти меры должны включать обновление и постоянное соблюдение административной инструкции [ST/AI/1999/9](#)²⁴.

Рекомендуемые действия

- *В правилах каждой структуры, касающихся осуществления стратегии, следует подробно изложить процедуру применения специальных мер на трех уровнях: специальные меры первого уровня применяются во всех случаях (в том числе минимальные меры, изложенные выше); специальные меры второго уровня применяются в случаях, когда структуры не выполняют поставленных перед ними целевых заданий; специальные меры третьего уровня применяются в случае, если целевые задания не выполняются в течение одного года. Меры третьего уровня должны предусматривать обязательный набор женщин из рекомендуемого или короткого списка кандидатов или какой-либо иной вариант решения этой проблемы.*
- *В Секретариате Управление людских ресурсов пересматривает и обновляет административную инструкцию [ST/AI/1999/9](#), чтобы в ней были отражены изменения в условиях контрактов и правилах отбора кандидатов, было указано, когда должна применяться та или иная мера, и содержалась формулировка, предписывающая автоматический отбор рекомендуемой женщины-кандидата. Все последующие административные инструкции, касающиеся правил отбора персонала, должны предусматривать специальные меры.*
- *Специальные меры должны применяться не только при найме, но и при сокращении персонала; например, при наличии двух одинаковых кандидатов женщина не подлежит сокращению.*

²⁴ [ST/AI/1999/9](#) “Special Measures for the Achievement of Gender Equality” — последняя административная инструкция в отношении специальных мер, которая действует и применяется в Секретариате Организации Объединенных Наций. Она предусматривает, что вакантные должности категорий специалистов и выше (на всех должностных уровнях, на которых отсутствует гендерный паритет) «заполняются, когда имеются одна или несколько женщин-кандидатов, одним из этих кандидатов», если «ее квалификация практически такая же или превышает квалификацию конкурирующих мужчин-кандидатов». Меры, изложенные в инструкции [ST/AI/1999/9](#), должны учитываться, когда условия, касающиеся наличия профессиональных качеств, соблюдены и когда отсутствует коллизия с положениями статьи 101. На административную инструкцию [ST/AI/1999/9](#) неоднократно делались ссылки в судебной практике трибуналов Организации Объединенных Наций при рассмотрении жалоб как мужчин, так и женщин.

Поиск кандидатов для найма — объединение коллективных ресурсов

Достижение гендерного паритета в ускоренные сроки потребует значительных усилий по поиску и привлечению кандидатов как в системе Организации Объединенных Наций, так и за ее пределами. Функции по поиску и привлечению кандидатов в Секретариате и каждой структуре в рамках системы Организации Объединенных Наций в основном осуществляются самостоятельно каждой структурой. Хотя результатами работы миссий по привлечению кандидатов в государствах-членах и итогами объявления вакансий можно обмениваться, каждая структура, как правило, заполняет свои вакансии самостоятельно, сообразно со своими возможностями разрабатывая собственные стратегии, инструменты, подходы, реестры и базы данных. Хотя коллеги могут неофициально обмениваться передовой практикой и приобретенным опытом, какого-либо официального межучрежденческого механизма для поиска кандидатов или централизованной базы данных о квалифицированных женщинах-кандидатах на руководящие или другие должности, которыми могли бы пользоваться все учреждения, не существует. Поэтому многие структуры в настоящее время занимаются созданием своих собственных реестров, баз данных и сетей для поиска кандидатов на старшие руководящие должности, зачастую включая в понятие «старшие руководящие должности» должности уровней С-5, Д-1 и Д-2. Несогласованный характер использования ресурсов присущ также найму сотрудников на должности всех уровней и является неразумным с точки зрения расточительного использования ресурсов и препятствием на пути к повышению эффективности.

Достижение гендерного паритета в системе Организации Объединенных Наций является общей задачей. Хотя потребности каждого учреждения в специалистах могут отражать специфику их мандатов, существуют возможности для сотрудничества в создании общих баз данных о квалифицированных кандидатах-женщинах и в использовании стимулов для взаимодействия в процессе поиска способных кандидатов, сопряженном с большими затратами времени и ресурсов. Потенциал общесистемного сотрудничества, направленного на улучшение работы и повышение эффективности, как это предусматривается в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (ЧВОП) и в моделях реализации инициативы «Единство действий», побуждает рассмотреть целесообразность создания общей системы подбора и поиска кандидатов для работы в Организации Объединенных Наций с возможностью применения коллективного механизма для их привлечения, что принесло бы пользу и помогло всем учреждениям при найме квалифицированных женщин в соответствии с организационными потребностями. Существующие успешные инициативы, какой, например, является создание кадрового резерва женщин-кандидатов на старшие руководящие должности (см. ниже), следует поддерживать и развивать в качестве модели, которую можно использовать в других секторах.

Кадровый резерв женщин-кандидатов на старшие руководящие должности в операциях Организации Объединенных Наций по поддержанию мира

В 2013 году Департамент полевой поддержки начал осуществлять проект под названием «Кадровый резерв женщин-кандидатов на старшие руководящие должности», который предусматривал создание резерва главным образом внешних кандидатов на должности Д-1 и Д-2 в миссиях по поддержанию мира в областях общественной информации, политики, гражданских дел и верховенства права. После обращения с общим глобальным призывом для привлечения кандидатов поступили заявления от более 750 претендентов из 92 стран. После призыва была проведена проверка кандидатов на соответствие требованиям, и междепартаментская комиссия составила первоначальный резерв. Кандидатам из резерва были предложены подходящие вакантные должности, и была оказана поддержка в подготовке их заявлений и в прохождении процедуры проверки. Отобранные кандидаты прошли также подготовку, предшествующую назначению на должность, в частности курс для старших руководителей миссий, и им была оказана некоторая ограниченная поддержка в форме наставничества после назначения на должность. Благодаря этой инициативе, которая финансировалась за счет внебюджетных средств Соединенным Королевством, Нидерландами и Японией, на должности было назначено около 10 женщин.

Рекомендуемые действия

- *Сети по вопросам людских ресурсов рекомендует заказать исследование для учета всех существующих кадровых резервов и реестров кандидатов на старшие руководящие должности, а также соответствующих баз данных в системе Организации Объединенных Наций и предложить создание общей платформы для общесистемного обмена данными о перспективных женщинах-кандидатах на старшие руководящие должности (С-5 и выше).*

Решение проблемы неосознанной предвзятости в процессе найма

Предвзятость в гендерных вопросах может приводить к неумышленной дискриминации в процессе отбора кандидатов. Такая предвзятость может оказывать влияние на рассмотрение анкеты кандидата, анализ и результаты собеседования, на восприятие рекомендательных писем, а также оценку результатов работы сотрудника. Обеспечение большего числа квалифицированных женщин на каждом этапе процесса рассмотрения заявлений на занятие должности, а также сбалансированный гендерный состав групп по оценке кандидатов в определенной степени будут способствовать тому, чтобы оценка женщин-кандидатов проводилась более тщательно.

Малое число женщин-претендентов является одной из причин медленного прогресса на пути обеспечения гендерного паритета. Небольшое количество женщин-кандидатов объясняется несколькими факторами. Исследования показывают, что женщины зачастую воздерживаются от подачи заявлений на занятие должностей, когда они не соответствуют на 100 процентов требованиям, предъявляемым к кандидатам, тогда как мужчины будут претендовать или заявлять о своем интересе на занятие должностей даже в тех случаях, когда они отвечают

лишь 60 процентам требований²⁵. Следует уделить внимание обеспечению того, чтобы в объявлениях о вакансиях, когда это возможно, и в описании должностных обязанностей отсутствовала подсознательная предвзятость, чтобы круг ведения излагался в более нейтральных с гендерной точки зрения формулировках и конкретно поощрял женщин претендовать на должность, чтобы описания должностей содержали только те критерии, которые имеют важное значение для функций, связанных с конкретной должностью, и в них отсутствовали неосновные требования, которые могут ограничивать число женщин-претендентов.

Рекомендуемые действия

- *Всем структурам рекомендуется требовать от сотрудников, нанимающих персонал, прохождения подготовки для устранения неосознанной предвзятости на рабочем месте в целом и при формулировании должностных функций, описании должностей и объявлении о вакансиях в частности в целях повышения их осведомленности и стандартизации соответствующей практики в рамках всей системы. Сначала это требование следует внедрить для сотрудников уровня Д-1 и выше, а через три года применять его в масштабах всей системы.*
- *Каждой структуре рекомендуется рассмотреть вопрос о том, как узнавать в ходе найма от сотрудников, нанимающих персонал, личную информацию, касающуюся семейного положения и числа детей у кандидатов.*
- *Центральной кадровой службе каждой структуры рекомендуется установить стандарты для круга ведения каждой категории должностей с целью обеспечить, чтобы в круге ведения фигурировали только основные требования, предъявляемые к кандидатам на должность, и опускались неосновные критерии.*

Удержание сотрудников на рабочем месте, продвижение их по службе и управление кадровым потенциалом

Создание в ближайшем будущем кадрового резерва женщин-кандидатов на руководящие должности требует серьезно относиться к управлению кадровым потенциалом, начиная с должностей более низкого уровня. Концепция полностью международного и разнообразного персонала будет реализована только в том случае, если выявление и поддержка способных руководителей младшего и среднего звена, особенно женщин из стран Юга, начинается на раннем этапе их карьеры. Кроме того, все сотрудники в рамках системы должны иметь возможность выдвигать свои кандидатуры на должности, не встречая при этом никаких других препятствий, кроме необходимости соответствовать квалификационным требованиям и критериям. Это позволило бы системе наиболее эффективным образом поддерживать внутренних способных кандидатов и содействовать их карьере, а также использовать имеющиеся в системе разнообразные знания и опыт и увеличить число квалифицированных женщин, которые могут претендовать на занятие различных должностей. Организационные системы наставничества и поддержки могут оказать позитивное влияние на удержание и продвижение сотрудников по службе, а также способствовать формированию сетей коллегиальной поддержки. В настоящее время структуры осуществляют ряд индивидуальных и коллективных инициатив в этой области. Например, Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби сформировало сеть женщин, занимающих должности С-5 во всех 60 структурах. В Нью-Йорке система Организации Объединенных Наций и ряд представительств совместно выступили с

²⁵ <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>.

новой инициативой под названием «Женщины на руководящих постах и развитии», призванной решить проблемы, с которыми сталкиваются женщины в процессе карьерного роста, и создать неформальную сеть наставников.

Многие вопросы, касающиеся того, как влияют условия труда на удержание сотрудника на рабочем месте, рассматриваются в разделе «Создание благоприятных условий». Однако мониторинг и текущая информация в отношении последовательного осуществления намеченных стратегий и их результатов помогут скорректировать выбранный курс и наметить дополнительные необходимые меры.

Рекомендуемые действия

- *Разрешить всем сотрудникам системы Организации Объединенных Наций претендовать на любые должности в случае их соответствия квалификационным требованиям (в отличие от нынешней системы, которая разрешает сотруднику претендовать на должность на один класс выше). Это окажет влияние на заполнение должностей старших руководителей, например на повышение с должности Д-1 до ПГС, управленческих должностей — повышение с должности С-5 до Д-2, а также на переход из категории общего обслуживания в категорию специалистов).*
- *Каждой структуре рекомендуется внедрить систему наставничества для женщин-сотрудников, в которой наставниками могут быть как женщины, так и мужчины и которая охватывала бы персонал всех категорий, при этом наставник должен занимать более высокую должность. Сети КСР по вопросам людских ресурсов рекомендуется разработать методическую записку по передовой практике в области создания таких сетей.*
- *Обследования по вопросу о вовлеченности персонала в работу, заполнение анкет и/или собеседования с увольняющимися сотрудниками должны стать обязательными в системе, независимо от категории персонала или уровня должности. Ответы должны обеспечивать анонимность респондентов, и, когда это возможно, такие обследования и собеседования должны проводиться третьей стороной, и их результаты должны быть открытыми для всех сотрудников структуры и учитываться при разработке соответствующих стратегий. Когда это требуется из соображений ограниченности ресурсов, можно применять поэтапный подход.*
- *Генеральному секретарю рекомендуется выступить с экспериментальной инициативой по управлению кадровым резервом из 50 сотрудников различных подразделений системы Организации Объединенных Наций с уделением особого внимания женщинам, представляющим страны Юга, на должностях С-1–С-3. Возглавить эту инициативу рекомендуется УЛР в тесной консультации с Сетью по вопросам людских ресурсов Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР. Соответствующих сотрудников следует выбрать из разных подразделений системы Организации Объединенных Наций, в том числе из списка участников ПМС, и предоставить им возможность расширения знаний и опыта, что позволит им приобрести нужные навыки руководителей, которые будут востребованы в будущем.*

Назначения на старшие руководящие должности

Генеральный секретарь обладает правом назначать по своему усмотрению отдельных должностных лиц Организации Объединенных Наций на уровне ЗГС/ПГС. Эти назначения открывают уникальную возможность для продвижения ускоренными темпами к гендерному паритету на уровне самых старших должностей, где разрыв между мужчинами и женщинами является наибольшим. В рамках категории старших руководящих должностей имеется три основных вида назначений (далее именуемые подкатегориями)²⁶:

- i) заместители Генерального секретаря (ЗГС) и помощники Генерального секретаря (ПГС), которых может назначать Генеральный секретарь;
- ii) главы и заместители глав миссий (так же обычно на уровне ЗГС и ПГС);
- iii) координаторы-резиденты.

Хотя между этими должностями много общего, различия связанных с ними функций, характера роли и механизмов поиска кандидатов, оценки и назначения по каждой из этих трех подкатегорий требуют применения разных подходов и стратегий для целей достижения паритета. Например, привлечение женщин на должности главы и заместителя главы миссии (вакансии на эти должности обычно не объявляются) требует применения иных подходов, нежели те, которые используются при назначении на должности в штаб-квартирах. Например, Секция назначения старших руководителей ДПП разработала и применяет специальную стратегию для достижения в требуемые сроки гендерного паритета среди глав и заместителей глав миссий. Координаторы-резиденты являются одним из видов должностей в системе Организации Объединенных Наций, по которым гендерный паритет на высоком уровне вполне достижим (в настоящее время гендерный баланс составляет 46 процентов)²⁷. Из процедуры назначения на должности координаторов-резидентов можно извлечь важные уроки, которые следует использовать для назначений на другие руководящие должности и для системы в целом, в том числе непосредственно применять определение позитивных действий и предоставить явный приоритет женщинам-претендентам.

Категория старших руководителей включает также специальных советников, специальных представителей Генерального секретаря по конкретным вопросам и специальных посланников — подгруппу, численность которой является, пожалуй, самой низкой из всех категорий, особенно это касается специальных посланников, которые занимаются оказанием посреднических услуг. В одном из недавних решений Исполнительного комитета предлагалось разработать стратегию расширения резерва посланников и старших посредников высокого уровня с уделением особого внимания включению в этот резерв женщин-посредников. Эта стратегия уже разработана и теперь применяется Департаментом по политическим вопросам в сотрудничестве с ПРООН, Секцией назначения старших руководителей ДПП, Структурой «ООН-женщины» и Канцелярией Генерального секретаря²⁸.

²⁶ Эта прерогатива включает должности в Канцелярии Генерального секретаря, а также специальных посланников и должности на уровнях помощника Генерального секретаря и заместителя Генерального секретаря (резолюция 51/226 Генеральной Ассамблеи). Сюда не включена категория командующих силами и комиссаров полиции, хотя эти назначения также производятся Генеральным секретарем и входят в группу старшего руководства на местах. Кандидаты выдвигаются и командированы государствами-членами.

²⁷ УКОР (2017 год).

²⁸ По этой причине данная подгруппа конкретно не рассматривается в настоящем документе.

Успешное достижение гендерного паритета на старших руководящих должностях требует применения многостороннего подхода. Численные показатели можно изменить на начальном этапе за счет более активного набора и назначения женщин, но его необходимо будет потом сохранять и поддерживать на протяжении всего жизненного цикла. Это означает, что любые усилия, направленные на достижение и поддержание гендерного паритета, должны охватывать весь процесс от объявления о вакансии до отбора, утверждения, внутренних собеседований, поддержки, карьерного роста и оценки работы сотрудника. Гендерный паритет на старших руководящих должностях может быть достигнут не просто исходя из факта соответствия кандидата наивысшим квалификационным стандартам, а по сути дела при одновременном повышении уровня работоспособности, компетентности и добросовестности сотрудника.

В следующем разделе предлагаются некоторые важные стратегии ускорения процесса достижения гендерного паритета на старших руководящих должностях в целом, а затем приводятся кое-какие соображения по отдельным категориям таких должностей. В разделах, касающихся найма и создания благоприятных условий работы по системе в целом, также предлагается ряд рекомендаций, которые тоже окажут влияние на кадровый состав старших руководителей, но которые более подробно рассматриваются в соответствующих разделах.

Увеличение числа женщин в резервах претендентов на занятие старших руководящих должностей

Как показывает общий опыт различных структур, занимавшихся наймом персонала на старшие руководящие должности, по целому ряду причин в числе претендентов на такие должности женщин меньше, чем мужчин. Другими проблемами являются наличие слишком малого внутреннего резерва женщин-кандидатов на должности уровней С-5–Д-2 в Организации Объединенных Наций и несбалансированная представленность женщин на руководящих должностях в глобальных масштабах, что в совокупности сокращает количество внутренних и внешних женщин-кандидатов. Стратегии, направленные на увеличение числа женщин-кандидатов на руководящие должности, должны предусматривать решение несколько иных конкретных проблем, связанных с привлечением внутренних и внешних кандидатов-женщин, в том числе учитывать тот факт, что вакансии на некоторые из этих должностей не объявляются. Это потребует также принятия мер по повышению осведомленности об имеющихся возможностях и о достаточно высокой привлекательности статуса и роли соответствующих должностей для повышения заинтересованности потенциальных кандидатов-женщин. Глобальный призыв по привлечению кандидатов на типовые должности специального представителя Генерального секретаря и заместителя специального представителя Генерального секретаря в полевых миссиях Организации Объединенных Наций, с которым обратилась в начале этого года Секция назначения старших руководителей ДПП и в рамках которого для формирования кадрового резерва претендентов были задействованы сети, рекламные агентства и информационные возможности государств-членов, можно рассматривать в качестве примера передовой практики в области поиска и привлечения кандидатов, которую следует применять во всех областях.

Выявление, поиск и привлечение перспективных кандидатов являются непрекращающейся работой, сопряженной с немалыми затратами времени. Секция назначения старших руководителей ДПП отмечает, что, для того чтобы убедить внешнего кандидата-женщину подтвердить ее заинтересованность к занятию (старшей руководящей) должности, зачастую приходится делать гораздо больше телефонных звонков, чем в случае, когда надо убедить мужчину. Сотруд-

ники-женщины также гораздо реже претендуют на занятие более высокой должности, пока не удостоверятся в том, что они полностью отвечают квалификационным требованиям и критериям, что отличает их поведение от поведения мужчин и может привести к уменьшению числа женщин, претендующих на занятие должности²⁹. Однако, следует отметить, что хотя женщины реже подают заявления на занятие должностей, данные в разбивке по различным этапам процесса найма показывают, что, несмотря на невысокую долю участия, женщины демонстрируют более высокие показатели, чем мужчины³⁰.

Стратегии привлечения персонала, заблаговременно принимаемые меры по найму и адресная информационная работа наряду с созданием благоприятных условий труда могут непосредственно содействовать преодолению таких трудностей, в том числе с использованием сетей, к которым имеют доступ женщины. Чтобы увеличить число женщин-претендентов на руководящие должности, необходимо применять и обеспечивать ресурсами современные стратегии привлечения персонала, которые широко используются в частном секторе. Для достижения цели ускоренного увеличения числа женщин на старших руководящих должностях система Организации Объединенных Наций должна располагать организационной структурой, функционирующей так, как работает современное энергичное агентство по подбору персонала. Это требует рассмотрения вопроса о наличии ресурсов для этой цели. В настоящее время в штате подразделений, которые занимаются набором кандидатов на старшие руководящие должности этих трех подкатегорий, насчитывается лишь по несколько сотрудников.

Рекомендуемые действия

- *Канцелярии Генерального секретаря рекомендуется разработать объединенный современный административный механизм привлечения кандидатов на старшие руководящие должности в системе Организации Объединенных Наций, предполагающий создание и ведение реестра перспективных кандидатов на такие должности из числа женщин, отвечающих необходимым требованиям, включая возможность использования по ключевым вопросам внешнего подряда для расширения охвата и круга ведения, и применять в этой связи передовую практику учреждений, не входящих в систему.*
- *Секции назначения старших руководителей и Канцелярии Генерального секретаря при поддержке УЛР и других заинтересованных подразделений рекомендуется создать и содержать общую информационную платформу в качестве источника данных о внутренних кандидатах на старшие руководящие должности и соответствующих личных данных о внешних кандидатах.*

²⁹ <http://www.theatlantic.com/features/archive/2014/04/theconfidence-gap/359815/>. По состоянию на 28 мая 2014 года.

³⁰ По данным УЛР, в течение 2010 – 2016 годов 35 процентов претендентов на должности в Секретариате были женщины, и из них 48 процентов были приняты на работу. Источник: HR Insight. Данные по всем отобраннным кандидатам за период с 2010 года по 2016 год, в том числе по категориям полевой службы, общего обслуживания и специалистов и выше, приводятся по состоянию на 31 июля 2017 года.

Совершенствование процесса отбора кандидатов на основе их профессиональных качеств и устранение возможной предвзятости

Совершенствование отбора кандидатов на старшие руководящие должности на основе их профессиональных достоинств позволит повысить общее качество процесса набора персонала, а также устранить предвзятость, присутствующую при более дискреционном и не основанном на конкретных критериях подборе кадров. С учетом довольно высокого уровня и зачастую политического характера потенциальных кандидатов на старшие руководящие должности серьезное внимание следует уделять применяемым процедурам проверки для обеспечения того, чтобы такие инструменты случайно не привели к усилению предвзятости, обусловленной культурными или гендерными соображениями. Уже имеющийся в системе Организации Объединенных Наций опыт применения прежде всего тех инструментов, которые используются в процессе оценки кандидатов на должности координаторов-резидентов, и тех, которые в экспериментальном порядке применяются Секцией назначения старших руководителей при отборе кандидатов на должности глав и заместителей глав миссий, можно было бы проверить на предмет использования при подборе кандидатов на должности других категорий. Кроме того, введение новых сотрудников в курс дела должно стать неотъемлемым элементом стратегии создания и наращивания потенциала, который можно было бы использовать при всех будущих назначениях.

Рекомендуемые действия

- *Процесс отбора кандидатов на старшие руководящие должности должен включать такие дополнительные инструменты оценки, как психометрические проверки, тестирование личных качеств, применение вопросников для определения способности правильно оценивать ситуацию, использование во время собеседования вопросов, основанных на различных сценариях, и более тщательная проверка стандартных рекомендаций. При использовании таких инструментов оценки надлежащее внимание следует уделять устранению потенциальных проявлений предвзятости, обусловленных гендерными или географическими соображениями.*
- *Ввести требование о том, чтобы при отборе кандидатов на старшие руководящие должности на каждом этапе оценки и собеседования присутствовали мужчины и женщины таким образом, чтобы на всех этапах процесса отбора, а также в составе групп по проведению собеседований представленность мужчин и женщин составляла 50/50, и рассмотреть вопрос о включении внешних представителей в состав групп по назначению сотрудников на старшие руководящие должности.*
- *В дополнение к процессу найма использовать процедуры введения в курс дела для всех назначенных старших руководителей (мужчин и женщин) и выявлять и устранять пробелы в их опыте и знаниях, если это необходимо.*

Использование целевых заданий при назначении на старшие руководящие должности

Как и в других подразделениях системы, целевые задания и специальные меры могут оказывать влияние как на достижение гендерного баланса, так и на обеспечение широкой географической представленности. Например, Межучрежденческая консультативная группа, которая следит за процессом найма координаторов-резидентов, призывая к выдвижению кандидатов на эти должности,

требует принимать меры, относящиеся к категории позитивных действий, и отдавать предпочтение женщинам и кандидатам из стран Юга, и при этом указывает, что «любое учреждение, которое представляет двух или более кандидатов, должно обеспечить, чтобы как минимум один кандидат была женщина и чтобы как минимум один кандидат представлял страны Юга». Эти меры привели к тому, что общая доля женщин среди координаторов-резидентов составляет в настоящее время 46 процентов. Кроме того, в последние годы не только возросло число женщин, кандидатуры которых выдвигаются по результатам оценки, но и большинство тех, кто успешно прошел проверку, в последние два года составляли женщины, что является свидетельством того, что позитивные действия могут реально повысить общий уровень компетенции кандидатов.

Рекомендуемые действия

- *Канцелярии Генерального секретаря и Секции назначения старших руководителей ДПП рекомендуется продолжать вести таблицы прогнозов по каждой категории старших должностей, в разбивке по видам и подкатегориям, с указанием количества новых назначений женщин, необходимого каждый год для достижения гендерного паритета к декабрю 2021 года и сохранения этого паритета. На основе этих таблиц будут устанавливаться краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные целевые задания.*
- *Канцелярии Генерального секретаря рекомендуется следить за данными об отборе кандидатов на старшие руководящие должности на каждом этапе процесса найма (например, за данными о числе и процентной доли кандидатов, которые претендуют на должности или которые были рассмотрены, проверены, включены в длинный список, включены в короткий список, прошли собеседование, рекомендованы и отобраны, в разбивке на мужчин и женщин).*
- *Рекомендации департамента, представляемые Генеральному секретарю, должны включать письменное обоснование усилий, прилагаемых для рассмотрения и выдвижения женщин-кандидатов.*

Формирование и ведение внутреннего реестра перспективных женщин-кандидатов на руководящие должности

Одним из вероятных следствий успешного выполнения краткосрочных целевых заданий по достижению гендерного паритета на старших руководящих должностях может быть исчерпание имеющегося кадрового состава квалифицированных женщин на уровне Д-2. Поэтому необходимо обеспечивать пополнение этого важного внутреннего резерва способных женщин-кандидатов и выращивание таких кадров в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе для сохранения достигнутых результатов. Это можно обеспечить за счет принятия ряда временных мер и более долгосрочных инициатив в области наращивания кадрового потенциала, и в идеале это следует делать в глобальных масштабах в партнерстве с организациями государственного сектора. Кроме того, кадровый состав координаторов-резидентов продолжает оставаться надежным стандартизованным резервом способных кандидатов, который заслуживает дальнейшей поддержки как механизм подготовки будущих кандидатов-женщин на занятие старших руководящих должностей. Объявленный Исполнительным комитетом отказ от принципа «без права на возвращение» уже в этом году окажет существенное влияние на увеличение числа женщин-внутренних кандидатов для назначения на должности главы и заместителя главы миссий.

Сохранение паритета

После достижения гендерного паритета крайне важно иметь в наличии такой механизм, который обеспечивал бы поддержание паритета. Это особенно относится к главам и заместителям глав миссий по причине малого количества таких должностей, характера контрактов и большей текучести — в среднем продолжительность пребывания на этой должности составляет 2,4 года. Поэтому любая стратегия, направленная на обеспечение большего разнообразия на старших руководящих должностях, должна предусматривать работу на протяжении всего жизненного цикла, которая не ограничивается лишь отбором кандидатов и назначением на должность, а предусматривает сохранение того, что уже достигнуто, посредством оказания сотруднику поддержки на протяжении всего срока пребывания на должности. Это должно включать оказание женщинам, недавно назначенным на руководящие должности, энергичной поддержки с самого начала их назначения в дальнейшем развитии карьеры и в эффективном управлении служебной деятельностью на протяжении всего срока их пребывания на должности. При назначении на должности всех подкатегорий должен применяться механизм подотчетности, позволяющий непредвзято проводить служебную аттестацию, результаты которой окажут непосредственное влияние на любое продление контракта. Организация Объединенных Наций должна повысить свою репутацию в качестве места работы, благоприятного для женщин и учитывающего интересы семьи, и обеспечить проведение такой гендерной политики на рабочем месте, которая предусматривала бы создание благоприятных условий и применение устойчивого подхода к сохранению паритета.

Создание благоприятных условий

Всеохватности и равенства невозможно добиться без создания таких условий труда, при которых высоко ценятся разнообразие и гибкость, предоставляются равные возможности, признается, что сотрудники являются также членами семьи и общины, и обеспечивается безопасная среда для работы. Создание таких условий требует соответствующих четких обязательств, закрепленных в стратегии и последовательной политике, а также механизмов осуществления, обеспечения исполнения поставленных задач и подотчетности. Это также требует более целенаправленного инвестирования в информационно-разъяснительную работу, в которой главное внимание должно уделяться ценностям Организации Объединенных Наций и подчеркиваться, что гендерный паритет и разнообразие являются неотъемлемыми составляющими генетического кода Организации. Как показывает опыт, рабочие места, которые предполагают более сбалансированное сочетание работы и личной жизни, и организации, в которых шире представлены женщины, а также учет в процессе найма гендерной специфики увеличивают число женщин-претендентов на вакантные должности.

Для создания благоприятных условий рекомендуется четко определить в системе Организации Объединенных Наций ряд «руководящих принципов в отношении передовых методов работы». Речь идет о мерах, которые должны будут принять и осуществить в полном объеме все структуры системы Организации Объединенных Наций³¹. Они должны включать меры, являющиеся основополагающими для всеобщей организационной культуры, при которой все сотрудники на равной основе и в полной мере способствуют деятельности и развитию орга-

³¹ Некоторые из этих мер уже включены в раздел «Организационная культура» Общесистемного плана действий по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин.

низации, в которой работают. Такие меры необходимо определить, опубликовать, осуществлять и контролировать в каждой структуре системы Организации Объединенных Наций. Для обеспечения транспарентности отчеты об их применении должны быть открыты для всех сотрудников. Примерные элементы для включения в перечень руководящих принципов приводятся ниже (см. приложение 1).

Рекомендуемые действия

- Руководящие принципы в отношении передовых методов работы для формирования благоприятной и всеобщей организационной культуры разрабатываются Сетью КСР по вопросам людских ресурсов, УЛР и Структурой «ООН — женщины» и предлагаются каждой структуре для включения в существующие стратегии, механизмы контроля и осуществления.*
- Каждая структура обеспечивает у себя наличие строгой нормативно-правовой базы по борьбе с сексуальными домогательствами и информирует своих сотрудников о той помощи, на которую они могут рассчитывать, и о тех действиях, которые необходимо предпринять.*
- Обеспечить, чтобы мерам, принимаемым в одной области, не препятствовали меры, принимаемые в другой области, и каждое организационное преобразование должно сопровождаться анализом гендерных последствий — это особенно важно в связи с проводимыми в настоящее время реформами.*

Гибкий график работы (ГГР)

Гибким графиком работы, в том числе работой по скользящему графику, дистанционной работой, возможностью обучения на рабочем месте и формального обучения в рабочее время, возможностью работы по уплотненному графику, могут воспользоваться все сотрудники, независимо от уровня и категории их должности, если это не противоречит интересам службы. Как показывает опыт, гибкий график работы способствует улучшению морального состояния сотрудников, повышению производительности и чувству удовлетворенности и преданности организации. Однако в Организации Объединенных Наций последовательному использованию ГГР зачастую препятствуют чувство вины, которое испытывают сотрудники, испрашивая разрешение на работу по гибкому графику, опасение того, что это может негативно сказаться на карьерном росте, а также руководители, которые отказывают в таких просьбах по различным причинам. УЛР внесло поправки в правила использования ГГР в Секретариате, и бюллетень Генерального секретаря по этому вопросу будет опубликован в 2017 году. В то же время все структуры должны обеспечить последовательное соблюдение правил, касающихся ГГР, и использовать любую возможность для поощрения ГГР и разъяснения, что в этом нет ничего предосудительного.

Положение о работе на условиях неполной занятости связано с гибким графиком работы и может оказать позитивное влияние в том смысле, что дает сотрудникам возможность корректировать график работы с учетом семейной ситуации и других обстоятельств. Хотя в некоторых случаях в этой связи возникают трудности, обусловленные критериями предоставления визы в принимающей стране, в других странах, где это допустимо, такой вариант следует изучить в полной мере. Тем структурам, которые финансируют должности из средств регулярного бюджета, следует предоставить право гибкого применения таких средств, чтобы вместо их возмещения в случаях, когда должность оказывается не постоянной, а предполагает занятость в течение неполного рабочего дня (что

не поощряет работу на условиях неполной занятости), допускалось их использование иным способом.

Рекомендуемые действия

- *Когда это возможно, в объявлениях о вакансиях необходимо указывать требуемую продолжительность нахождения на рабочем месте и возможность использования гибкого графика работы.*
- *Каждой структуре следует распространить внутренний циркуляр, поясняющий, что ответ на просьбу об использовании гибкого графика работ, как правило, должен быть позитивным, но может учитывать функциональные обязанности, связанные с конкретной должностью, требования присутствия на рабочем месте и прерогативу руководителя обеспечивать координацию графиков работы членов коллектива. Для содействия этому все структуры должны принять меры для обеспечения того, чтобы сотрудники располагали необходимым оборудованием, в том числе портативными компьютерами, что облегчает применение гибкого графика работы.*
- *В тех случаях, когда визовые и другие логистические соображения позволяют это, структуры должны допускать возможность работы на условиях неполной занятости.*

Сбалансированность личных, семейных и профессиональных обязанностей

Сбалансированность личных, семейных и профессиональных обязанностей означает, что сотрудники Организации Объединенных Наций могут эффективно выполнять обязанности и требования, связанные с работой, и при этом уделять должное внимание тому, что имеет для них важное значение помимо работы, включая семью, охрану здоровья, профессиональные и другие интересы. Сотрудники, которые умеют эффективно совмещать работу и выполнение других обязанностей и требований, в среднем проявляют большую заинтересованность в работе, демонстрируют более высокую производительность и эффективность и реже отсутствуют на рабочем месте. Они чаще проявляют новаторство и инициативу при поиске решений и более эффективных методов работы, а также большую склонность продолжать работу в своей организации.

Для поддержания достигнутого паритета и обеспечения привлекательности выездных командировок необходимо усилить поддержку, оказываемую семьям, когда сотрудник выезжает в командировку. Это может включать пересмотр соглашений с принимающими странами с целью обеспечить визовую поддержку членам семей, помощь в трудоустройстве и профессиональной подготовке супруга/супруги и включение в обязанности «координаторов по вопросам семьи» предоставление услуг в отсутствие кризиса.

Рекомендуемые действия

- *Отпуска матери по беременности и родам/отца по уходу за ребенком/в связи с усыновлением/удочерением заменить одним отпуском родителей по уходу за ребенком (матери, отца, в связи с усыновлением/удочерением и в связи с суррогатным материнством) такой же продолжительности, при условии, что конкретные дородовые и послеродовые потребности родителей покрываются дополнительно (включая страхование и отпуск) в соответствии с рекомендацией ВОЗ о предоставлении шестимесячного отпуска для грудного вскармливания/ухода за ребенком.*

- *Предоставлять родителям в «несемейных» местах службы дополнительный шестимесячный отпуск по уходу за ребенком.*
- *Структурам рекомендуется обеспечить наличие в местах службы яслей для детей или же предусмотреть процентное возмещение расходов на ясли, если таковые отсутствуют.*
- *Обеспечить, чтобы все принятые стратегии и меры применялись в равной степени к разнополым и однополым супругам/родителям, включая признание их Объединенным пенсионным фондом в качестве бенефициаров сотрудников, независимо от гражданства сотрудника.*
- *Проанализировать все соглашения со странами пребывания на предмет того, можно ли включить в такие соглашения положение о предоставлении виз работающим супругам, или, где это возможно, возобновить обсуждение этого вопроса.*
- *УЛР рекомендуется обновить существующую административную инструкцию о трудоустройстве супругов сотрудников.*

Работа в условиях миссий

Если проанализировать количество сотрудников в разбивке по местам службы, то оказывается, что во всех структурах число женщин, работающих в полевых условиях, меньше, чем в местах расположения штаб-квартир. Доля женщин в общей численности международного персонала в миротворческих операциях составляет 28,3 процента, и эта цифра практически не возросла после принятия в 2000 году резолюции 1325 Совета Безопасности Организации Объединенных Наций. Хотя УВКБ сообщает об общем постепенном продвижении к достижению гендерного паритета с учетом того, что женщины в настоящее время занимают 44 процента должностей международных сотрудников в мире, процентная доля женщин, работающих в полевых условиях, составляет 30 процентов. УКГВ также сообщает, что общая доля женщин на должностях международных сотрудников (категория специалистов и выше) составляет 46 процентов, если учесть его штаб-квартиры в Нью-Йорке и Женеве, но в полевых отделениях УКГВ доля женщин на должностях той же категории составляет 39 процентов³².

Если исходить из нынешних годовых темпов, наблюдаемых в процессе найма и удержания женщин на должностях международных сотрудников в миротворческих операциях Организации Объединенных Наций (данные за 2005–2015 годы), то для достижения гендерного паритета на должностях уровня С-3 потребуется 24 года и 703 года для достижения гендерного паритета на должностях уровня Д-2. Чтобы выйти на гендерный паритет на всех уровнях к 2026 году, всем полевым структурам Организации Объединенных Наций необходимо резко ускорить нынешние темпы найма женщин и приложить дополнительные усилия для удержания уже работающих женщин-сотрудников.

Повышение доли женщин, работающих в полевых условиях и в условиях миссий в частности, позволит не только существенно увеличить общее число женщин, но и повысить репутацию Организации Объединенных Наций как более представительной структуры, а следовательно, заслуживающей большего доверия со стороны населения, которое она обслуживает на местах. Для решения конкретных проблем на местах необходимы дополнительные меры, которые

³² Данные, представленные УКГВ Департаменту полевой поддержки в электронном сообщении от 15 марта 2017 года.

учитывали бы специфику местных условий. Кадровый резерв кандидатов-женщин, которых можно использовать для работы в миссиях, за последние два десятилетия увеличился — в глобальных масштабах женщины имеют более высокий уровень образования и пополняют рабочую силу в большем количестве, чем когда бы то ни было, даже в областях, в которых традиционно доминировали мужчины. Тем не менее, число желающих занять эти должности и общая численность женщин, работающих в полевых условиях, остаются небольшими. Без принятия позитивных мер Организация Объединенных Наций, скорее всего, не достигнет гендерного паритета 50/50 в гражданском персонале операций в пользу мира, и фактически этот показатель ухудшится, прежде чем произойдет какое-либо улучшение³³. Это окажет существенное влияние на достижение гендерного паритета в масштабах Организации, поскольку в полевых условиях работает более 50 процентов персонала Секретариата, и следует также помнить, что полевая служба является областью, в которой достижение гендерного баланса сопряжено с наибольшими трудностями.

Факторы, от которых зависит гендерный баланс на данном этапе

Трудности, с которыми сталкивается система Организации Объединенных Наций в процессе достижения гендерного паритета среди международного гражданского персонала полевых миссий, различны и зависят от структуры кадрового состава каждой организации, входящей в систему. Например, гуманитарные организации ближе к достижению гендерного паритета, чем миротворческие операции, что частично объясняется тем, что они нанимают персонал из таких профильных областей, в которых традиционно доминируют женщины, как образование, здравоохранение, социальная работа и управление программами. С другой стороны, характер деятельности миротворческих операций Организации Объединенных Наций различен: 64 процента сотрудников оказывают поддержку миссиям (материально-техническое обеспечение, администрация, ИКТ, инженерно-технические работы, людские ресурсы, финансы/бюджет), 14 процентов — обеспечение безопасности и 22 процента — персонал, занимающийся основными вопросами³⁴. На глобальном рынке труда на должностях этих категорий в областях материально-технического обеспечения, безопасности, инженерно-технических работ, ИКТ и финансов уже заметно доминируют мужчины. Этот гендерный дисбаланс воспроизводится и усиливается в миротворческих операциях Организации Объединенных Наций по причинам, указанным ниже.

Таким образом, как видно из приведенной ниже диаграммы, для устранения гендерного дисбаланса в таких профильных сферах, в которых доминируют мужчины, как материально-техническое обеспечение, безопасность, ИКТ и инженерно-технические работы, необходимо достичь цели гендерного паритета в миротворческих операциях Организации Объединенных Наций, поскольку на эти профили приходится основная масса гражданского персонала. Дело не в том, что в этих сферах женщины не работают, а в том, что, учитывая их небольшое число в профильных областях, в которых традиционно доминируют мужчины, необходимо приложить дополнительные усилия для расширения информационно-пропагандистской деятельности и сделать Организацию Объединенных Наций привлекательным местом работы.

³³ Заключительный доклад, озаглавленный «Сокращение гендерного разрыва среди гражданского персонала операций в пользу мира» (2013 год).

³⁴ Данные информационной платформы ДПП «Field Analytics Workspace» по состоянию на апрель 2017 года.

В отчетах о выполнении задач по привлечению женщин на работу в миротворческие миссии упоминается ряд общих моментов, которые волнуют женщин; в частности, очень немногие миссии прилагают какие-либо усилия для того, чтобы учесть гендерную специфику при планировании миссий и организации жизни сотрудников, включая создание соответствующих санитарных условий, освещение, наличие медицинского обслуживания, в том числе гинекологических услуг, и другие вопросы подобного рода. Важными факторами являются также информирование и разъяснительная работа — как представляется, внешние кандидаты-женщины не подают заявления для трудоустройства в миротворческих миссиях потому, что, как им кажется, это военные, а не гражданские учреждения. Это мнение подкрепляется тем, что Организация Объединенных Наций при освещении этой работы и в своих стратегиях в этой области рассматривает полевые миссии как место, где работают исключительно мужчины. Однако работа в миссиях фактически открывает широкие возможности и сулит привлекательные выгоды для всех сотрудников, включая регулярные периоды отдыха и восстановления сил в случае «несемейных» мест службы, финансовые стимулы, дополнительные перспективы служебного и профессионального роста и высокую удовлетворенность своей работой. Для решения задач обеспечения гендерного паритета в миссиях нужно будет учитывать объективные факторы улучшения условий труда и необходимость целевого поиска и найма кандидатов-женщин наряду с улучшением системы информирования. Многие из этих мер потребуют времени и ресурсов. Для содействия целенаправленному найму женщин руководство должно располагать дополнительными рычагами, учитывающими специфику работы в полевых условиях.

С учетом вышесказанного в качестве основных направлений деятельности по сокращению гендерного дисбаланса среди персонала миссий можно назвать следующие:

1. установление целевых заданий по достижению гендерного паритета для полевых миссий, в которых учитывались бы существующие конкретные трудности и которые предусматривали бы подотчетность лиц, принимающих решения;
2. создание позитивного образа женщин-гражданских сотрудников полевых миссий с упором на то, насколько безопасна и привлекательна работа в миссиях для тех женщин, которые желают вносить вклад в укрепление международного мира, безопасности, оказание гуманитарной помощи и защиту гражданских лиц. Это важно для увеличения числа квалифицированных женщин-гражданских претендентов на работу в миссиях;
3. создание более широких и более разнообразных кадровых резервов женщин, кандидатуры которых можно было бы рассматривать и отбирать на основании специальных временных мер, вводимых Генеральным секретарем для оказания полевым миссиям помощи в ускоренном отборе квалифицированных женщин;
4. улучшение условий работы и жизни в полевых миссиях с уделением большего внимания, в частности, повышению минимального качества жизни и рабочей среды в лагерях (включая жилищные условия и безопасность), использованию гибкого графика работы, адаптированного к местным условиям, и ротации персонала миссий в местах с крайне трудными условиями.

Системы найма и продвижения по службе и соответствующие полномочия

В общей системе Организации Объединенных Наций применяются разные системы найма и продвижения сотрудников по службе. В учреждениях, фондах и программах действуют внутренние системы продвижения по службе, и при найме преимущество отдается внутренним кандидатам, однако в Секретариате ситуация иная. В разных структурах степень централизации и децентрализации функций отбора персонала также различна.

Доля женщин на должностях международных сотрудников в миротворческих операциях ООН в разбивке по уровням должностей

<i>Уровень</i>	<i>Процент женщин</i>
Все уровни	28
Д-2	16
Д-1	25
С-5	23
С-4	29
С-3	32
С-2	41
ПС-6	18
ПС-5	30
ПС-4	28

- **Секретариат.** Полномочия по набору персонала в настоящее время разделены в связи с переходом к более централизованной системе найма. Главы департаментов и миссий (специальные представители Генерального секретаря) имеют право набирать персонал на все должности до уровня Д-1 за исключением рабочих мест в сетях ПОЛНЕТ и ИКТНЕТ. Ответственность за достижение гендерных целевых заданий разделена с учетом наличия структур, имеющих право самостоятельно набирать персонал. В Секретариате отсутствует внутренняя процедура продвижения по службе и внутренние кандидаты не имеют официальных преимуществ при найме. В соответствии с кадровыми принципами ДПП требуется, чтобы сотрудники, нанимающие персонал, рекомендовали не менее одной квалифицированной женщины-кандидата на каждую вакансию. Однако, как отмечалось в разделе «Специальные меры», это требование не оказало существенного влияния на долю отбираемых женщин.

Диаграмма 2

**Распределение мужчин и женщин в составе миротворческих операций
Организации Объединенных Наций в разбивке по родам занятий**

Персонал в разбивке на мужчин и женщин и по родам занятий



- В УВКБ применяется централизованно управляемая система найма, в соответствии с которой сотрудники, нанимающие персонал на местах, участвуют в выработке рекомендаций, но право выносить решение об отборе кандидата сохраняется за штаб-квартирой. Кроме того, в штаб-квартире УВКБ существует совет, занимающийся всеми внутренними продвижениями по службе. В 1995–1996 годах УВКБ приняло стратегию найма исключительно женщин применительно к внешним кандидатам. Благодаря этому доля женщин, принятых на работу в тот период, составила 63 процента, что значительно повлияло на гендерный баланс на должностях уровней С-2 и С-3. УВКБ сообщает, что благодаря почти исключительно этой мере Управлению удалось достичь гендерного паритета на уровне младших должностей организации.

Резервы перспективных кандидатов для работы в полевых миссиях

Как показывают результаты исследования, проведенного в 2015 году ДПП, доля женщин из реестра, подающих заявления на занятие должностей, такая же, как и доля их представленности в реестре (25–30 процентов); их показатели при сдаче письменного экзамена в среднем выше, чем показатели мужчин-кандидатов; в коротком списке кандидатов женщины составляют 25–30 процентов; и в 70 процентах случаев как минимум одна женщина фигурирует в списке рекомендуемых кандидатов. Несмотря на это доля отобранных из реестра женщин на должности С-3–Д-1 составляет лишь 33 процента. Как и в целом по системе, для преодоления организационных препятствий и предвзятости, характерной для нынешней системы найма, и для расширения кадровых резервов необходимо принятие специальных временных мер.

Создание резервов перспективных кандидатов-женщин, которых можно было бы рассматривать и набирать в соответствии со специальными временными мерами, вводимыми Генеральным секретарем, существенно помогло бы полевым миссиям быстрее отбирать квалифицированных женщин. Структуры, которые имеют право набирать персонал, могли бы отбирать кандидатов непосредственно из этих кадровых резервов для более быстрого выполнения целевых заданий по поэтапному достижению гендерного паритета. Отделу полевого персонала ДПП следовало бы поручить разработку такой стратегии специально для миротворческих полевых миссий, а всем другим структурам, входящим в общую систему, предлагается сформировать общую систему реестров.

Специальные временные меры, принятые для создания и ведения таких кадровых резервов и отбора кандидатов из них, позволят ускорить их формирование и начать непосредственный отбор кандидатов из этих резервов. Эти меры должны предусматривать следующее:

- Обращаться только к женщинам с призывом подавать заявления. Поскольку реестры на должности, относящиеся ко всем сферам деятельности, уже открыты как для мужчин, так и для женщин, при проведении адресной информационной работы можно было бы призывать только женщин подавать заявления на имеющиеся вакансии.
- Полевым миссиям проводить отбор кандидатов непосредственно из кадровых резервов без каких-либо других дополнительных конкурсных процедур.
- Внутренний персонал структур, входящих в общую систему Организации Объединенных Наций, включить в кадровые резервы кандидатов для работы в миротворческих операциях. Из этих резервов сотрудники могут отбираться для горизонтального перевода или продвижения по службе на основе межорганизационных соглашений.

Рекомендуемые действия

- *Структурам, которые не выполнили целевые задания по достижению гендерного паритета, рекомендуется создать кадровые резервы внутренних и внешних кандидатов-женщин на должности всех профилей и уровней, на которых женщины недопредставлены. Структуры, входящие в общую систему Организации Объединенных Наций, возможно, пожелают сотрудничать в проведении работы по поиску и найму кандидатов и/или в организации совместных информационных кампаний и/или в создании кадровых резервов в зависимости от того, что им требуется.*
- *ДПП и УЛР следует подготовить новую административную инструкцию или, если возможно, пересмотреть существующие инструкции в отношении отбора персонала с целью предусмотреть создание резервов перспективных кандидатов-женщин с перечнем специальных временных мер в отношении создания, ведения, квалификационных требований, оценки, отбора и договорных механизмов, касающихся таких резервов.*
- *Следует отменить все ограничения в отношении найма добровольцев Организации Объединенных Наций в полевых миссиях. Добровольцы являются важным компонентом персонала полевых миссий, и снятие ограничений позволит увеличить резерв опытных кадров и расширить разнообразие претендентов, особенно женщин, из числа которых можно нанимать персонал.*

Условия работы, жизни и безопасности

Условия работы, жизни и безопасности в полевых миссиях и система определения семейных и «несемейных» мест службы являются факторами, объясняющими небольшое число женщин-кандидатов, желающих работать в миссиях, и большую текучесть женских кадров в местах расположения полевых миссий. Например, как показывают результаты проведенного Департаментом полевой поддержки в 2015 году опроса о том, почему сотрудники (женщины и мужчины) оставили работу в полевых миссиях, две трети опрошенных ответили, что они сделали это «не по своей» воле, при этом в большинстве приведенных причин упоминались (1) семейные обстоятельства (которые зачастую определялись как необходимость заботы о членах семьи или желание находиться дома вместе с семьей), (2) трудные или неблагоприятные условия работы и (3) отсутствие возможностей для профессионального роста или продвижения по службе³⁵.

В настоящее время статус «семейных» присваивается местам службы почти исключительно исходя из существующей ситуации в плане безопасности. Мало внимания уделяется наличию таких вещей, как школы, медицинские учреждения или места проведения досуга, что может быть особенно важным для сотрудников с семьями. Например, Порт-Морсби в Папуа — Новой Гвинее имеет статус семейного места службы несмотря на то, что в нем нет международной школы и специализированных медицинских учреждений. Нынешняя система порождает такую ситуацию, при которой сотрудники с молодыми членами семьи, назначенные в подобные места службы, фактически не могут привести туда семьи, но при этом они также не могут воспользоваться компенсационными мерами, которые действуют в «несемейных» местах службы (включая право на отдых и восстановление сил, посещение членов семьи и т.д.). С учетом того, что приемлемость того или иного места службы для сотрудника с семьей зависит от конкретной семейной ситуации, если условия в плане безопасности позволяют это, сотрудники должны иметь возможность делать самостоятельный выбор³⁶.

Рекомендуемые действия

- *Установить ряд минимальных стандартов в отношении рабочего места и жилья для «несемейных» мест службы, в том числе для «лагерных» условий. Эти меры могут предусматривать создание некоторых удобств, имеющих важное значение для сотрудников-женщин (например, внутренние туалеты и кухни в жилых модулях жесткой конструкции, безопасные места для проведения досуга и т.д.), и проектирование лагерей таким образом, чтобы полицейские и военные контингенты размещались отдельно от гражданского персонала. Следует потребовать обеспечения соблюдения этих стандартов в течение одного года для миссий, находящихся на начальной стадии функционирования, и в течение двух лет для уже действующих миссий.*
- *Соответствующим структурам рекомендуется продолжать участвовать в проводимом КМГС анализе классификации мест службы. В ходе этого анализа следует специально рассмотреть следующие вопросы: 1) добавление третьей категории мест службы для пар, не имеющих иждивенцев; 2) введение категории «гибких несемейных мест службы», которые приближаются к стандартам семейного места службы и где*

³⁵ “Reasons for Leaving Field Operations: 2015», внутренний документ ДПП, обобщающий результаты опроса, проведенного среди 332 сотрудников, которые раньше работали в составе миротворческих операций Организации Объединенных Наций.

³⁶ ДПП подтверждает, что в среднесрочном плане разница в расходах для Организации будет незначительной.

сотрудники могут по своему выбору подписать контракт, предусматривающий предоставление им льгот и прав, характерных для семейного места службы; 3) пересмотреть сам принцип классификации, с тем чтобы учитывать не только соображения безопасности, но и условия жизни семьи и возможность выбора, когда место службы устраивает сотрудника с точки зрения безопасности, но не устраивает с точки зрения условий жизни или наоборот.

- *Секретариату следует рассмотреть возможность предоставления сотрудникам, работающим в «несемейных» местах службы, права разместить членов своей семьи в конкретном соседнем «семейном» месте службы. Например, сотрудники, работающие в Могадишо, могли бы разместить свои семьи в Найроби³⁷.*
- *Секретариату следует рассмотреть возможность предоставления сотрудникам, работающим в неудобных местах службы, права быть назначенными либо в «семейное», либо в «несемейное» место службы, в зависимости от их конкретной ситуации.*

Формирование позитивного образа женщин-гражданских служащих, работающих в полевых миссиях

Глобальные средства массовой информации изображают зоны конфликтов главным образом как довольно страшные места, где происходят военные действия и где вас подстерегают опасности и всевозможные тяготы. Хотя сотрудники полевых миссий Организации Объединенных Наций действительно работают в опасных и трудных условиях, Организация принимает также меры по улучшению условий работы и жизни для обеспечения защиты, безопасности и благополучия своих сотрудников. То, как глобальные средства массовой информации изображают работу в полевых миссиях, оказывает влияние на желание женщин работать в таких миссиях Организации Объединенных Наций. Например, только 22 процента кандидатов, числящихся в кадровых резервах операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира, — женщины. Участники операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира по-прежнему изображаются в образе «голубых касок» в униформе, при этом в глобальных средствах массовой информации практически за кадром остаются гражданские сотрудники и гражданские женщины. Образ и сложившееся представление об Организации Объединенных Наций оказывают непосредственное влияние на способность Организации привлекать наиболее перспективные кадры на международном уровне. Поэтому необходимо добиться большей слаженности работы по информированию общественности и найму сотрудников, которую следует координировать в целях формирования **позитивного образа женщин-гражданских служащих, работающих в полевых миссиях по оказанию гуманитарной помощи и поддержанию мира.**

Рекомендуемые действия

- *Департаменту общественной информации и Департаменту полевой поддержки при содействии Структуры «ООН — женщины» следует организовать новую кампанию с использованием средств общественной информации, социальных сетей и цифровых средств для привлечения женщин на работу в полевых миссиях Организации Объединенных*

³⁷ Этот подход ранее успешно использовали некоторые сотрудники АФП, но от него пришлось отказаться в результате унификации условий службы в 2009 году.

Наций — как в операциях по поддержанию мира, так и в страновых группах Организации Объединенных Наций.

Это будет комплексная кампания по информированию общественности и найму женщин, направленная на формирование образа действующих в кризисных странах женщин-гражданских сотрудников Организации Объединенных Наций, которые живут и работают в условиях, где они чувствуют себя защищенными и пользуются поддержкой со стороны Организации и при этом сознают, что они вносят вклад в укрепление мира и безопасности и в гуманитарное реагирование. Это должен быть образ женщин, занимающих должности всех уровней, работающих в безопасных и достойных условиях и рассказывающих (своими словами) о том чувстве, которое они испытывают, внося вклад в обеспечение мира и безопасности, защиту гражданского населения и облегчение гуманитарных страданий³⁸. В ходе этой кампании можно было бы также рассказать о том, как Организация Объединенных Наций в качестве работодателя оказывает поддержку семьям (гибкий график работы в полевых условиях, льготы и пособия) и поощряет сбалансированность работы и личной жизни. Цель этой инициативы будет состоять в том, чтобы увеличить число квалифицированных претендентов на должности в полевых миссиях Организации Объединенных Наций и пропагандировать Организацию Объединенных Наций как ведущего работодателя в кризисных странах.

План осуществления

После того как элементы общесистемной стратегии обеспечения равного соотношения мужчин и женщин будут завершены и одобрены, каждая структура разработает или обновит свою собственную стратегию в соответствии с приведенными рекомендациями. Затем будет разработан полный план осуществления, содержащий конкретные рекомендации для всей системы и отдельно для Секретариата с указанием ответственных, сроков и характера внутренних стратегических изменений, которые могут потребоваться в ближайшее время, и необходимых изменений нормативно-правовой базы, а также план подготовки стратегии в области коммуникации, организационной структуры и составления сметы расходов.

Рекомендуемые действия

- ***На основе общесистемной стратегии все структуры системы Организации Объединенных Наций должны до декабря 2017 года согласовать или разработать свои конкретные стратегии достижения гендерного паритета и планы осуществления. В этих планах должны быть определены конкретные целевые задания, меры и ресурсы, выделяемые/требуемые для достижения поставленных общих целей, и отражены основные рекомендации, содержащиеся в общесистемной стратегии, в том числе рекомендации в отношении последовательного применения специальных мер, подотчетности и создания благоприятных условий.***

³⁸ Одним из позитивных примеров является созданный недавно Департаментом полевой поддержки и платформой ImpactPool веб-сайт, посвященный глобальному призыву подавать заявления на должности глав и заместителей глав миссий по адресу <https://www.impactpool.org/campaigns/un/usg>.

- *Каждая структура системы Организации Объединенных Наций должна создать механизм внутреннего надзора для наблюдения за ходом работы своих департаментов/управлений/миссий, принять меры для исправления ситуации, когда это необходимо, и раз в полгода представлять руководителю структуры отчет о ходе работы. Информация о всех достигнутых результатах должна также регулярно обновляться на общедоступном веб-сайте, который на первых этапах будет отражать меры, принимаемые Секретариатом, а затем будет охватывать действия общей системы (см. раздел «Постановка задач»).*
- *Отчеты об осуществлении стратегии и о ходе достижения целевых заданий будут представляться два раза в год через Группу старших руководителей и КСР. Применительно к Секретариату это будет дополняться ежеквартальным рассмотрением хода работы в Комитете по вопросам управления. Общая ответственность за осуществление и надзор будет возложена от имени Генерального секретаря на старшего советника по вопросам политики (КГС).*

Необходимо будет определить и сформировать общую **организационную структуру** для осуществления стратегии. В некоторых случаях это потребует выделения дополнительных **ресурсов**, например для создания действующих в реальном масштабе времени аналитических платформ по людским ресурсам в каждой структуре, для таких организационных преобразований, как установление минимальных стандартов в миссиях, создание административных поисковых систем и изменения директивных документов, касающихся отпуска по семейным обстоятельствам. На ключевых позициях также потребуются дополнительные людские ресурсы. Следует составить смету расходов по этим элементам и выделить краткосрочные ассигнования, поручив структурам запланировать среднесрочные ассигнования в регулярных бюджетах. Каждой структуре следует также обеспечить назначение на руководящем уровне координаторов по гендерным вопросам с четким письменным описанием круга ведения и соответствующим выделением необходимого времени и финансовых средств, и предусмотреть их соответствующую подготовку. Например, ДГАКУ учредил должности координаторов на уровнях Д-2 и Д-1, чтобы они могли оказывать влияние и принимать участие в вынесении решений. Для успеха стратегии важное значение будет иметь налаживание внутренней и внешней оперативной связи и обмена сообщениями по вопросам реализации стратегии.

Последующие меры

- Департаменту по вопросам управления, Канцелярии Генерального секретаря, Структуре «ООН–женщины» и Департаменту общественной информации следует разработать **стратегию коммуникаций**, которая обеспечит обмен внутренними и внешними сообщениями. Внутренние сообщения будут содержать сведения для обсуждения необходимости обеспечения гендерного паритета с освещением негативных последствий гендерной дискриминации и позитивного влияния кадрового разнообразия, а также для предполагаемого информирования старших руководителей по таким конкретным вопросам, как введение гибкого графика работы, предоставление отпусков по семейным обстоятельствам и достижение общих целей паритета.
- Что касается Секретариата, то Департамент по вопросам управления должен подготовить к декабрю 2017 года проект **бюллетеня Генерального секретаря**, посвященного ряду специальных мер, элементам отчетности и изменениям директивных документов, входящих в круг ведения Генераль-

ного секретаря, и провести проверку действующих директивных документов, которые нуждаются в изменении или обновлении, как например, административная инструкция о трудоустройстве супругов сотрудников.

- Для любого изменения нормативно-правовой базы потребуется поддержка государств-членов, которые должны быть также активными участниками этой инициативы, финансировать системы и персонал, которые потребуются для осуществления стратегии, проводить информационно-разъяснительную работу на национальном уровне, выдвигать кандидатуры женщин на старшие руководящие должности и поддерживать постоянное освещение деятельности Организации Объединенных Наций как позитивного и открытого места работы. В этой связи следует использовать роль Группы друзей в поддержку гендерного паритета, что предполагает наличие непосредственных и регулярных контактов с Канцелярией Генерального секретаря. Следует также поощрять новые партнерства и здоровую конкуренцию — например, всем 127 членам Группы друзей следует предложить назвать цифровые показатели степени достижения паритета в их миссиях, а затем использовать эти показатели для сравнения и сопоставления ситуации в Организации Объединенных Наций с ситуацией в государствах-членах с целью побудить и тех, и других не останавливаться на достигнутом.

Изменение культуры Организации Объединенных Наций в целях формирования более благоприятной среды является длительным процессом, который потребует от каждого умения повести других за собой и изменения «нематериальной части» — позиций, взглядов и поведения сотрудников внутри организации. Уделив серьезное внимание факторам, определяющим организационную культуру, Организация Объединенных Наций сможет создать открытую рабочую среду без дискриминации в какой бы то ни было форме, совокупным результатом чего станет более счастливый, более здоровый, более эффективный и трудоспособный рабочий коллектив.

Приложение 1

Примерные элементы минимальных стандартов

Нормы поведения: этические нормы, безопасность и предупреждение притеснений

- Все сотрудники ознакомлены с нормами поведения международных гражданских служащих и несут ответственность за их соблюдение.
- В каждой структуре принимаются меры для предотвращения притеснений и злоупотребления служебным положением, для соблюдения этических норм, отправления правосудия, урегулирования конфликтов и защиты сотрудников от преследования из мести.
- Сотрудники имеют в своем распоряжении безопасные способы — особенно в полевых местах службы — конфиденциального информирования о случаях притеснения, сексуальных домогательств или злоупотребления служебным положением, не опасаясь мести.
- Заявления о совершении проступков являются предметом рассмотрения и/или расследований, результаты которых проверяются.

Меры, учитывающие интересы семьи

- В каждой структуре предусматриваются меры по содействию грудному вскармливанию, включая выделение специальных зон для кормления ребенка с соответствующими условиями.
- Данные о количестве случаев использования положений директивных документов, касающихся материнства, отцовства, усыновления/удочерения и вскармливания грудью, собираются и регистрируются в разбивке по максимальному числу признаков (пол, местонахождение, уровень должности и т.д.).
- Решения, касающиеся мобильности персонала, должны доводиться до сведения соответствующих сотрудников не позднее чем за 6 месяцев до их перевода, и перевод назначается на следующие месяцы после окончания учебного года в школе или семейные интересы сотрудников учитываются каким-либо иным надлежащим образом. При переводе международных сотрудников необходимо в максимально возможной степени учитывать семейные обстоятельства.

Гибкий график работы

- Данные о количестве поступивших и удовлетворенных просьб о применении гибкого графика работы собираются и регистрируются в разбивке по максимальному числу признаков (пол, местонахождение, уровень должности и т.д.).
- Периодические собрания персонала подразделений проводятся в общие часы работы и в рабочие дни сотрудников, работающих на условиях неполной занятости, с активным использованием телеконференций и других виртуальных средств связи.
- Все сотрудники оснащаются средствами для дистанционной работы (например, портативными компьютерами, электронными планшетами и другими техническими устройствами).

- Старшие руководители демонстрируют примеры использования гибкого графика работы и непосредственно поощряют его применение (например, в ходе общесистемных информационных кампаний и кампаний, проводимых в отдельных структурах). Руководители наделяются правом оптимально использовать сотрудников, работающих дистанционно, и применять другие формы работы по гибкому графику.

Активно поощрять методы работы, учитывающие гендерную специфику

- Руководителям предписывается учитывать в своей работе гендерные аспекты, а также нужды и интересы человека, и это требование является нормой для всех мероприятий по развитию навыков руководителя/лидера.
- Прежде чем делать какие-либо предположения о предпочтениях сотрудников в отношении гармоничного сочетания работы и личной жизни, с ними проводятся консультации. Руководители проявляют повышенную осмотрительность, когда встает вопрос о том, чтобы женщин-сотрудников направить в служебную командировку, предложить им работать по гибкому графику или командировать в места с тяжелыми условиями службы.
- Равная представленность мужчин и женщин в составе комиссий, конференций и делегаций, а также в списках выступающих является официально установленной нормой, и предусматриваются возможности для поддержания контактов между сотрудниками в рабочее время.
- Гендерные аспекты учитываются во всех соответствующих программах обучения и развития навыков руководителя/лидера, и во всех подобных программах в системе Организации Объединенных Наций обеспечивается равное участие мужчин и женщин.