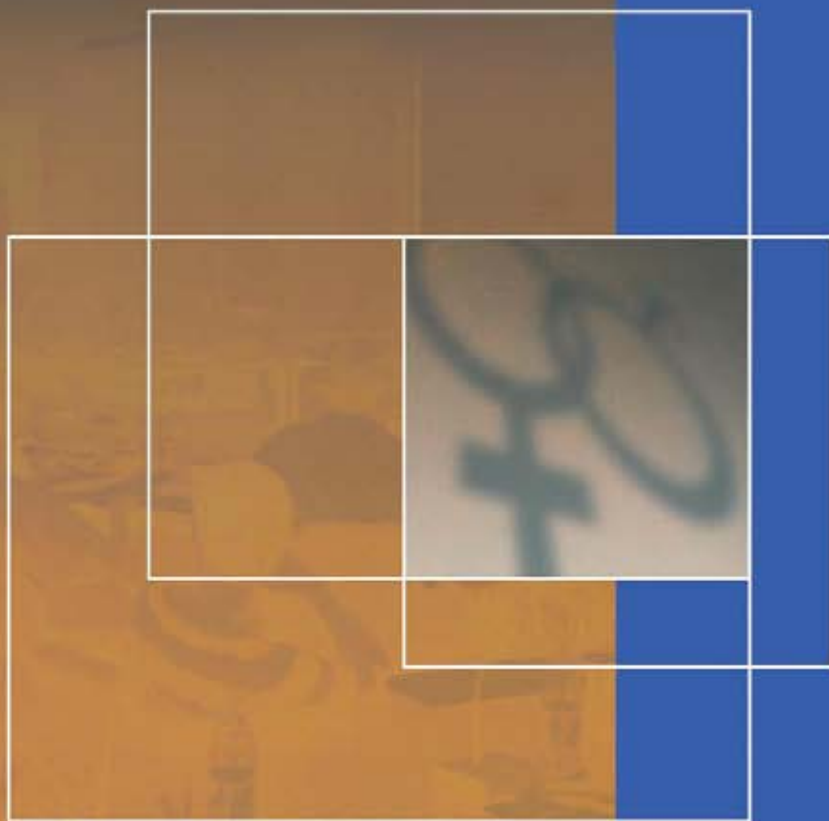




Международное
бюро
труда

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ГЕНДЕРНОГО АУДИТА

МЕТОДОЛОГИЯ ГЕНДЕРНОГО АУДИТА МОТ,
ОСНОВАННОГО НА ПРИНЦИПЕ АКТИВНОГО УЧАСТИЯ



Комплекс
пособий по
гендерному
равенству

Международная организация труда

Международная организация труда была основана в 1919 году с целью содействия социальной справедливости и, следовательно, всеобщему и прочному миру. Ее трехсторонняя структура уникальна среди всех учреждений системы Организации Объединенных Наций: Административный совет МОТ включает представителей правительств, организаций трудящихся и работодателей. Эти три партнера — активные участники региональных и других организуемых МОТ встреч, а также Международной конференции труда — ежегодного всемирного форума, на котором обсуждаются социальные и трудовые вопросы.

За эти годы МОТ приняла целый свод конвенций и рекомендаций. Они предназначены для государств-членов и пользуются широким признанием во всем мире. Среди них конвенции о свободе объединения, занятости, социальной политике, условиях труда, социальном обеспечении, трудовых отношениях и управлении вопросами труда, о детском труде.

МОТ предоставляет консультации экспертов и техническую помощь государствам-членам через сеть своих представительств и сводных групп специалистов. При этом рассматриваются вопросы трудовых прав и отношений, содействия занятости, подготовки предпринимателей для развития малого бизнеса, управления проектами, социального обеспечения, безопасности и условий труда, сбора статистических данных в сфере труда и их распространения, рабочего образования.

Публикации МОТ

Международное бюро труда является секретариатом Организации, центром исследований и публикаций. Издания МОТ посвящены основным социальным и экономическим тенденциям; они включают политические исследования по различным темам, касающимся вопросов труда во всем мире, справочные материалы, технические руководства, подготовленные авторами-исследователями книги и монографии, составленные специалистами своды практических рекомендаций по безопасности и гигиене труда, учебные пособия для системы профподготовки и рабочего образования.

Вы можете приобрести публикации МОТ и получить доступ к другим ресурсам на сайте: <http://wwir.ilo.org/publins>, или с просьбой выслать вам бесплатный каталог обратиться по адресу: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland; fax +41 (0) 22 799 6938; e-mail: pubvente@ilo.org

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ГЕНДЕРНОГО АУДИТА

**МЕТОДОЛОГИЯ ГЕНДЕРНОГО АУДИТА МОТ,
ОСНОВАННОГО НА ПРИНЦИПЕ АКТИВНОГО УЧАСТИЯ**

Приверженность МОТ принципам гендерного равенства в сфере труда

С момента своего основания в 1919 году МОТ твердо проводит курс на реализацию основополагающих принципов и прав женщин и мужчин в сфере труда. МОТ продвигает гендерное равенство как одно из основных прав человека, как неотъемлемую часть своей программы по достойному труду и сокращению бедности, как инструмент для расширения положительных последствий глобализации.

Гендерное равенство напрямую связано с четырьмя стратегическими целями МОТ, направленными на создание достойных условий труда и занятости для всех женщин и мужчин. Эти цели включают:

- продвижение и претворение в жизнь основополагающих принципов и прав в сфере труда;
- расширение возможностей получения достойной занятости и дохода для мужчин и женщин;
- увеличение охвата и эффективности социальной защиты для всех;
- укрепление трипартизма и социального диалога.

МОТ стремится к выполнению различных обязательств Организации Объединенных Наций в сфере гендерного равенства, зафиксированных в Уставе ООН, а также в Конвенции по ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW), Пекинской Платформы Действия и Целей Развития Тысячелетия (MDGs).

Бюро по вопросам гендерного равенства содействует реализации политики МОТ по продвижению гендерного равенства и комплексного гендерного подхода путем укрепления потенциала Организации, обмена и распространения знаний и примеров успешных действий как среди трехсторонних партнеров, так и среди сотрудников МОТ с целью обеспечения учета гендерных вопросов в политике, законодательстве, институциональном развитии. Бюро по вопросам гендерного равенства играет ведущую роль в проведении гендерных аудитов в подразделениях МОТ, в организациях трехсторонних партнеров, а также в других международных агентствах, действующих в странах — членах МОТ.

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ГЕНДЕРНОГО АУДИТА

МЕТОДОЛОГИЯ ГЕНДЕРНОГО АУДИТА МОТ,
ОСНОВАННОГО НА ПРИНЦИПЕ АКТИВНОГО УЧАСТИЯ

© Международная организация труда, 2007

Первая публикация – 2007

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения или перевода указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211, Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: pubdroit@ilo.org. Международное бюро труда приветствует подобные обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в соответствующих организациях по правам на воспроизведение в печати, могут делать ксерокопии согласно лицензиям, выданным им для этой цели.

Руководство по проведению гендерного аудита. Методология гендерного аудита МОТ, основанного на принципе активного участия

Женева, Международное бюро труда, 2007.

ISBN 978-92-2-419825-0 (print)

ISBN 978-92-2-419826-7 (pdf)

ISBN 978-92-2-419827-4 (CD ROM)

Также опубликовано на английском языке:

A manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology

Geneva, International Labour Office, 2007

ISBN 978-92-2-119825-3 (print)

ISBN 978-92-2-119826-0 (web pdf)

ООО Издательский дом «Стратегия»
123001 Москва, ул. Большая Садовая, 4, стр. 1
Тел./факс (495) 699-32-82

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории, или их властей, ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые в них мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, как и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Издания Международного бюро труда имеются в продаже в крупных книжных магазинах или местных бюро МБТ во многих странах; их можно также получить непосредственно в отделе публикаций Международного Бюро труда: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Там же, а также по электронной почте (pubvente@ilo.org) можно получить каталог публикаций МБТ или перечень последних изданий.

Посетите наш веб-сайт: www.ilo.org/publns

Отпечатано в России

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
От авторов	7
Введение	9
Цель и задачи	9
Целевая аудитория	9
Как пользоваться «Руководством»	9
Основные рекомендации для организаторов гендерного аудита	11
Часть первая: Методология гендерного аудита: общий обзор	13
Что такое гендерный аудит?	13
Цель и задачи гендерного аудита	14
Двенадцать основных тем для анализа	15
Четыре составляющих методологии гендерного аудита	24
Часть вторая: Проведение аудита	29
График и этапы гендерного аудита	29
Перед началом аудита	31
Приглашение подразделений к добровольному участию в аудите	31
Представление предложений руководителями подразделений	31
Определение и согласование подразделений, где будет проходить аудит.....	31
Назначение руководителем подразделения координатора аудита	31
Обязанности координатора аудита	32
Планирование и подготовка аудита в подразделении	33
Подбор кандидатур для формирования группы организаторов аудита	33
Формирование группы организаторов аудита и координация их работы	33
В начале аудита	34
Встреча группы организаторов аудита	34
Встреча группы организаторов аудита с руководителем подразделения	35
Встреча группы организаторов аудита с сотрудниками подразделения	35
Разработка схемы подготовки отчета	35
В процессе аудита	37
Что такое анализ документации?	37
Как проводится анализ документации?	37

Материалы для пакета документов гендерного аудита	38
Как отбирать документы для анализа?	39
Какую информацию охватывает анализ документации?	40
Таблицы анализа документов и итоговые аналитические сводки	41
Подготовка индивидуальных собеседований	43
Проведение индивидуальных собеседований	44
Пять важнейших навыков индивидуального собеседования	46
Основные этапы гендерного аудита	46
Модель рабочего графика гендерного аудита	47

Часть третья: Семинары **49**

Подготовка и проведение семинаров	49
Распределение обязанностей и работа в команде	49
Основные и дополнительные упражнения	49
Семинары и упражнения для различных целевых групп	52
Основное упражнение 1: Временная шкала	53
Основное упражнение 2: Знание и понимание гендерных вопросов: насколько сотрудники подразделения знакомы с гендерной терминологией?	60
Основное упражнение 3: Классификация проектов и мероприятий	62
Основное упражнение 4: «Луковица Хофстеде»/организационная культура	68
Дополнительное упражнение 1: Анализ сильных и слабых сторон — достоинств, недостатков, возможностей и рисков	72
Дополнительное упражнение 2: Диаграмма Венна: способствуют или препятствуют продвижению гендерного равенства сотрудничающие с подразделением заинтересованные стороны внутри и вне организации?	76
Дополнительное упражнение 3: Идеальная организация	79
Дополнительное упражнение 4: Изображение процесса принятия решений в графическом виде: почему решения, касающиеся внедрения комплексного гендерного подхода, были или не были приняты?	82
Дополнительное упражнение 5: Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства: каково качество работы подразделения по реализации гендерной политики организации?	85
Основное упражнение 5: Видение достигнутых перемен	96
Основное упражнение 6: Что мы узнали?	99

Часть четвертая: Обратная связь и отчетность **101**

В конце аудита	101
Подготовка «Основных выводов и положений»	101
Ознакомление руководителя подразделения с результатами аудита	101

Встреча с сотрудниками подразделения для получения обратной связи	102
Образец программы встречи с сотрудниками подразделения для получения обратной связи	103
После аудита	103
Подготовка отчета об аудите для подразделения	103
Некоторые руководящие принципы	103
Составление отчета	104
Планирование действий	105

Часть пятая: Приложения **107**

Гендерный аудит МОТ, основанный на принципе активного участия	107
Достижение гендерного равенства и достойного труда	107
Комплексный гендерный подход как двуединая стратегия	107
Краткая история проведения гендерных аудитов МОТ	108
Основные выводы и результаты гендерных аудитов	109
Таблицы анализа документации и аналитические сводки	111
Таблица анализа административной документации	111
Аналитическая сводка по административной документации	115
Таблица анализа технической и содержательной документации	116
Аналитическая сводка по технической и содержательной документации	118
Таблица анализа информационно-разъяснительной документации (продуктов)	119
Аналитическая сводка по информационно-разъяснительной документации (продуктам)	121
Таблица анализа документации по техническому сотрудничеству	122
Аналитическая сводка по документации по техническому сотрудничеству	125
Итоговая аналитическая сводка по документации подразделения	126
Глоссарий основных гендерных понятий	130
Образец письма-приглашения	149
Образец графика гендерного аудита	152
Образец отчета о гендерном аудите	153
Материалы и литература по гендерному аудиту	158

Предисловие

«Сегодня Международное бюро труда должно предпринять усилия, с тем чтобы приверженность принципам гендерного равенства нашла отражение в работе всех подразделений МБТ, во всей нашей технической работе, практической деятельности, в работе вспомогательных служб».

*Хуан Сомавиа
Генеральный Директор
Международное бюро труда, 1999 г.*

Настоящее Руководство предоставляет организаторам гендерного аудита рекомендации и практические советы относительно того, как планировать и проводить гендерные аудиты в организации. Содержание и структура Руководства основаны на учебных материалах, использованных при обучении персонала МОТ, участвовавшего в проведении гендерного аудита внутри Организации. Данная публикация вызвана необходимостью охватить более широкие целевые группы, в ответ на многочисленные запросы со стороны других структур и организаций, таких, как трехсторонние партнеры МОТ — правительства, объединения работников и работодателей, а также агентств системы ООН и других национальных и международных обучающих институтов.

В Руководстве применен поэтапный подход, при котором организаторы аудита последовательно знакомятся с каждой стадией процесса, с тем чтобы на заключительном этапе выработать и предложить организации набор рекомендаций и действий, с помощью которых она сможет сделать свою комплексную гендерную стратегию более эффективной. В Руководстве разъясняется, почему так важно проводить гендерный аудит на основе методологии активного участия, которая делает его особенно полезным и актуальным.

Гендерный аудит МОТ, основанный на принципе активного участия — первая инициатива подобного рода в системе ООН. Он является инструментом, при помощи которого Организация может осуществить на практике свою приверженность принципам гендерного равенства, анализируя, в какой степени эти принципы находят отражение в работе самой Организации; помогая выявлять соответствующий положительный опыт; пропагандируя эффективные методы продвижения гендерного равенства во всех видах деятельности. С самого начала своего применения гендерный аудит показал себя как важный, функциональный и комплексный инструмент, задача которого — оценить прогресс в продвижении гендерного равенства в сфере труда.

Настоящее Руководство разработано на основе практического опыта проведения пилотных гендерных аудитов в технических департаментах и офисах МОТ в период с 2001 по 2006 год. В ходе аудитов использовалось пособие, разработанное Учебным центром по гендерным вопросам и развитию для организации Stichting Nederlandse Vrywilligers (SNV¹). Концепция пособия была доработана с целью улучшения логики изложения материала и большего удобства для пользователей. Одновременно, по мере расширения опыта МОТ в проведении гендерных аудитов, содержание Руководства постоянно обновлялось и совершенствовалось.

¹ SNV — организация в Нидерландах, которая поддерживает экономические инициативы, призванные привести к структурным изменениям и последующему повышению уровня жизни в развивающихся странах — *Прим. перев.*

Надеемся, что данное Руководство станет важным ресурсом обучения различных организаций комплексному гендерному подходу. Руководство представляет собой практический инструмент, предназначенный для организаторов гендерного аудита, и в этом качестве оно может оказаться весьма полезным в плане последующей адаптации и использования трехсторонними партнерами МОТ, агентствами системы ООН, женскими объединениями и другими организациями гражданского общества. Мы рассчитываем, что Руководство внесет вклад в наращивание потенциала всех тех организаций, которые считают, что самостоятельная оценка, сделанная в процессе аудита, играет ключевую роль в самообучении организации, особенно когда речь идет о достижении гендерного равенства.

От авторов

Бюро по гендерному равенству выражает признательность всем, кто поддержал и принял участие в разработке различных разделов данного «Руководства по проведению гендерного аудита»:

Учебному центру по гендерным вопросам и развитию, который разработал первый вариант пособия для организации Stichting Nederlandse Vrywilligers (SNV) в Нидерландах.

Джейн Жанг, Директору Бюро по гендерному равенству (1998–2004 гг.), за инициативу проведения первых гендерных аудитов; Линде Вирт, Директору Бюро по гендерному равенству (2004–2005 гг.) за продвижение идеи гендерного аудита и адаптацию, совместно с Хетти Уолтерс, Менди Макдональд и Петрой Улсхофер, его методологии к конкретным условиям МОТ; Эви Мессель, Директору Бюро по гендерному равенству (с 2005 г. по настоящее время) за общее руководство процессом подготовки этого переработанного варианта пособия; Адриенн Круз и Сьюзан Мейбад за разработку удобного для пользователя формата, а также системы баллов для анализа документов.

Йоти Туладхар за разработку настоящего варианта пособия и включение в него, совместно с Еленой Гастальдо, обобщенного опыта гендерных аудитов, проведенных трехсторонними партнерами МОТ и агентствами системы ООН.

Аните Аморим, Джудике Амри-Махета, Симонетте Кавацца, Мириам Кладос, Герри Финнегану, Нелин Хаспелс, Кенджи Хата, Джейн Ходжес, Бригитте Хонма, Мэри Кавар, Эми-Кинг-Дежарден, Карин Клотсбухер, Сьюзан Лезер, Констанс Тома, Пьеру Сеюру, Гейр Тонстол, Реико Цушима, Селви Велаютам и Бригитте Цуг за их вклад в подготовку руководства; Реду Апострофе за редактирование текста.

Мы также признательны многим другим коллегам за участие в проведении гендерных аудитов в организациях трехсторонних партнеров МОТ и в агентствах системы ООН и предоставление комментариев к различным разделам «Руководства».

МОТ, Женева, июнь 2007 г.

Введение

Цель и задачи

Конкретные задачи «Руководства»:

- предоставить организаторам¹ гендерного аудита удобное для использования пособие по организации, проведению и последовательному выполнению рекомендаций гендерного аудита;
- снабдить организаторов набором инструментов и практических рекомендаций по проведению гендерного аудита.

Целевая аудитория

Настоящее Руководство адресовано в первую очередь организаторам гендерного аудита для сотрудников МОТ и с участием сотрудников Организации либо персонала, работающего в проектах технического сотрудничества МОТ. При этом Руководство можно легко адаптировать к конкретным условиям других организаций, желающих провести гендерный аудит в своем аппарате либо среди сотрудников своих проектов и программ. Речь идет:

- о трехсторонних партнерах МОТ, включая министерства труда, объединения работников и работодателей, другие правительственные организации;
- об агентствах системы ООН, которые рассматривают гендерное равенство и расширение возможностей женщин как необходимое условие устойчивого развития, стремятся сделать гендерное равенство более ощутимым, с тем чтобы укрепить подотчетность и систему мониторинга, повысить эффективность и объединить усилия по обеспечению гендерного равенства;
- о женских ассоциациях и других организациях гражданского общества, которые хотят организовать самостоятельную оценку своей работы, с тем чтобы расширить свой потенциал в сфере реализации политики и стратегии гендерного равенства.

Как пользоваться «Руководством»

Руководство построено по хронологическому принципу и представляет собой поэтапное разъяснение того, как организовать гендерный аудит. Организаторы могут обращаться к Руководству в течение всего процесса аудита для того, чтобы правильно спланировать, организовать, провести и помочь обеспечить последовательное выполнение рекомендаций аудита. Наиболее оптимальный период для проведения аудита — две недели. В этом случае аудит будет проведен тщательно, с соблюдением всех требований, и даст полезные результаты.

Часть первая включает в себя описание четырех составляющих, на которых строится методология гендерного аудита, основанная на принципе активного участия. Она также описывает 12 основных тем, по которым следует собирать данные, необходимые в течение всего аудита и которые важны при формулировке рекомендаций.

Часть вторая содержит практическую информацию (что, как, когда и с кем), связанную с процессом проведением аудита (формирование группы организаторов, подготовка

¹ Здесь и далее по тексту под «организаторами гендерного аудита» подразумевается группа, состоящая из 3–4 человек, прошедших обучение по методологии гендерного аудита МОТ. Соответствует английскому термину «gender audit facilitators».

мероприятий, анализ документации подразделений и проведение собеседований, организация семинаров, подготовка отчета и рекомендаций). Эта часть, вместе с **Частью первой**, являются основными в Руководстве. Поэтапное выполнение содержащихся в них рекомендаций позволит обеспечить устойчивость работы и эффективный обмен информацией между организаторами аудита и подразделением, где аудит проводится.

Важность подготовительной работы трудно переоценить. Она включает в себя, в частности:

- назначение координатора в подразделении, где проводится аудит;
- налаживание эффективного взаимодействия между координатором и группой организаторов аудита;
- составление графика аудита;
- предварительное обсуждение вопросов, связанных с проведением аудита, и выполнение достигнутых договоренностей.

Часть третья включает набор совместных упражнений в ходе семинара и подробным описанием их задач, необходимых материалов и ожидаемых результатов. Кроме того, в этой части содержатся предложения относительно того, как адаптировать упражнения к конкретным потребностям и структуре подразделения, где проводится аудит. Упражнения разделены на две группы: основные и дополнительные (по усмотрению). Основные упражнения обязательны к проведению в ходе всех гендерных аудитов. Дополнительные упражнения могут быть выбраны исходя из потребностей конкретного подразделения. Некоторые упражнения можно сократить либо, наоборот, расширить, однако при этом следует четко представлять себе цель подобных изменений, а также ту информацию, которую в результате планируется получить.

Методология гендерного аудита призвана стимулировать процесс самообучения на уровне организации, подразделения и отдельных сотрудников, поэтому предлагаемые упражнения можно применять не только для оценки и мониторинга, но и для обучения комплексному гендерному подходу. Соответственно, «Руководство» можно использовать в качестве обучающего материала по продвижению гендерного равенства.

Часть четвертая охватывает два заключительных элемента аудита — «В конце аудита» и «После аудита». Здесь описываются те задачи, которые необходимо выполнить на этих этапах, в том числе составление отчета.

Часть пятая состоит из приложений и включает в том числе:

- общую информацию о гендерном аудите и краткую историю проведения гендерных аудитов в МОТ;
- критерии и формат анализа документации;
- глоссарии основных понятий, связанных с гендерным равенством и применимых к гендерному аудиту;
- образец письма-приглашения;
- образец графика аудита;
- пример отчета об аудите;
- ссылки на другие материалы по гендерному аудиту.

Основные рекомендации для организаторов гендерного аудита

Одна из основных задач организаторов гендерного аудита – создать благоприятную обстановку для размышлений, анализа и открытого обсуждения возможностей и проблем, стоящих перед подразделением, где проходит аудит, в плане внедрения в его работу комплексного гендерного подхода. Организаторам следует всячески поддерживать такой благоприятный климат открытости и участия, делая обсуждения увлекательными и интерактивными, сглаживая межличностные и должностные различия, стимулируя высказывание мнений, отличных от мнения «лидера группы».

Таким образом, важно:

- наиболее эффективно использовать время аудита. Организаторам следует приложить максимум усилий к тому, чтобы на период аудита вся группа присутствовала на рабочих местах;
- хорошо знать методы проведения гендерного аудита, особенно если организатор участвует в нем впервые. Важно, чтобы организаторы выдвигали свою кандидатуру для проведения только тех упражнений, с которыми они лучше всего знакомы. Импровизация в ходе аудита подрывает не только его результаты, но и доверие к нему;
- обеспечить, чтобы отчет об аудите отражал ситуацию именно в данном подразделении. Группа организаторов составляет отчет на основе результатов проведенных в подразделении мероприятий. В ходе встречи с сотрудниками подразделения организаторы представляют основные выводы и рекомендации отчета и получают «обратную связь». В случае расхождения мнений с сотрудниками подразделения группе организаторов следует открыто обсудить все спорные моменты и быть готовыми внести в отчет любые изменения, которые сочтут необходимыми сотрудники подразделения, и тем самым более четко отразить ситуацию в подразделении;
- не вести себя, как «гендерная полиция», и не создавать впечатления, что организаторы аудита пришли оценивать работу подразделения. Наоборот, следует дать понять, что роль организаторов — помочь подразделению самостоятельно оценить свой потенциал в плане гендерного равенства и помочь сотрудникам сформулировать необходимые рекомендации;
- сделать так, чтобы организаторы аудита не выполняли «свою программу». Тем, кто был выдвинут в состав группы организаторов, но при этом имеет какую-либо заинтересованность в работе подразделения, где проходит аудит, настоятельно рекомендуется взять самоотвод.

Часть первая

Методология гендерного аудита: общий обзор

Что такое гендерный аудит?

Гендерный аудит — это инструмент и процесс, основанный на принципах активного участия. Он содействует процессу самообучения организации методам эффективного применения на практике комплексного гендерного подхода.

Гендерный аудит:

- определяет, насколько эффективны действующие в организации правила внедрения комплексного гендерного подхода, а также система поддержки их исполнения; насколько они взаимно дополняют друг друга и соблюдаются ли на практике;
- отслеживает и оценивает относительный прогресс в продвижении гендерного равенства;
- устанавливает исходные принципы и критерии;
- выявляет «узкие места» и проблемы;
- рекомендует методы решения этих проблем и предлагает новые, более эффективные стратегии;
- фиксирует положительный опыт в достижении гендерного равенства.

Основываясь на принципах самостоятельной оценки и совместного участия, аудит принимает во внимание как объективные данные, так и представления сотрудников относительно того, как добиться гендерного равенства в их организации. Цель — лучше понять имеющиеся конкретные факты, факты неподтвержденные, а также их субъективную интерпретацию.

Кроме того, гендерный аудит зачастую служит отправной точкой для обсуждения более широких проблем, касающихся самого содержания работы и функционирования организации. Иногда затрагиваются вопросы, выходящие за рамки гендерной проблематики, например:

- существующая в организации практика сверхурочной работы;
- задержки на работе; работа в условиях нехватки времени;
- так называемый синдром «любви к руководителю» (когда люди поддерживают контакт лишь с теми, кто выше и старше их по должности);
- отсутствие активно действующих структур, занимающихся обменом информацией, обучением и адаптацией полученных знаний.

Чем отличается аудит, основанный на принципе активного участия, от традиционного?

- В бизнесе аудит традиционно использовался для проверки правильности применения установленных административных и финансовых правил. В 80-е годы прошлого века многие крупные компании начали использовать «качественный аудит», цель которого – определить, насколько соблюдаются внутренние и внешние требования к деятельности компании. Этот тип аудита выявляет, насколько адекватны и соответствуют друг другу внутренние правила и процедуры компании, выполняются ли указания и соответствующие им правила, а также каким образом можно улучшить ситуацию в перечисленных областях.
- В ходе качественного аудита оценивается официально сформулированная политика компании, ее документы и справочники, а также определяется, выполняют ли изложенные в них требования сотрудники, и, если да, то какие это дает результаты. В ходе аудита выявляется не только то, правильно ли выполняется работа, но намечаются пути ее улучшения и модернизации. С этой целью аудиторы собирают и анализируют мнения сотрудников организации и ее клиентов. В результате в аудиторский отчет они включают рекомендации по улучшению работы и методы их претворения в жизнь. По результатам аудита ответственные компании и организации принимают план действий.
- Гендерный аудит относится к категории качественных аудитов, также известных под названием «социальных». При проведении гендерного аудита используется принцип активного участия в нем сотрудников организации, что способствует обучению сотрудников, их причастности к проведению аудита и его результатам. Совместное участие также помогает мотивировать и обучить эффективным методам оценки собственной работы и организации в целом.

Цель и задачи гендерного аудита

Основная цель гендерного аудита — содействовать самообучению организации методам эффективного применения комплексного гендерного подхода в политике, программах и функционировании организации, а также оценить, в какой степени принятая политика находит отражение в работе:

- организации
- подразделения
- отдельных сотрудников

Задачи гендерного аудита:

- расширить понимание того, насколько комплексный гендерный подход применяется в деятельности организации и работе ее сотрудников;
- оценить степень внедрения комплексного гендерного подхода в плане предоставления гендерно чувствительных продуктов и услуг;
- выявить и распространить информацию о методах, правилах и отношении к гендерным вопросам, благодаря которым стало возможным более эффективно внедрять в организации комплексный гендерный подход;

- оценить объем ресурсов, выделенных и израсходованных на внедрение комплексного гендерного подхода;
- определить, насколько гендерно чувствительной является кадровая политика организации;
- изучить соотношение численности мужчин и женщин в организации на разных уровнях;
- сформулировать исходные принципы и критерии внедрения в организации комплексного гендерного подхода, с тем чтобы можно было на постоянной основе проводить сопоставительный анализ показателей продвижения гендерного равенства;
- оценить прогресс в осуществлении планов действий по обеспечению гендерного равенства и, при необходимости, предложить изменения;
- выявить возможности для дальнейшего улучшения работы и предложить возможные стратегии более эффективного выполнения плана действий.

Главный результат аудита — отчет, который включает в себя рекомендации по улучшению работы и конкретные меры, направленные на последовательное выполнение подразделением/организацией рекомендаций аудита. Методология аудита может быть эффективно использована организаторами и в других ситуациях, когда необходимо собрать мнения, проанализировать опыт и организовать обучение, с тем чтобы начать процесс реформирования. В ходе совместного аудита участники узнают, как критически оценивать собственную позицию и действия и как сформулировать предложения по более активному продвижению ими гендерного равенства.

Таким образом, гендерный аудит:

- расширяет коллективные возможности организации в плане гендерного анализа работы, выявляет сильные и слабые стороны организации в деле продвижения гендерного равенства;
- помогает организации самостоятельно разработать предложения по внедрению комплексного гендерного подхода с учетом особенностей организации;
- укрепляет командный дух, стимулирует анализ и обмен информацией, с тем чтобы активизировать процесс самообучения организации гендерному подходу.

Двенадцать основных тем для анализа

В ходе гендерного аудита анализ осуществляется по двенадцати основным темам.

Наводящие вопросы по каждой теме помогают организаторам получить важную информацию.

Ниже перечислены 12 основных тем, по которым осуществляется анализ в ходе гендерного аудита. Цель вопросов — повысить уровень информированности по каждой основной теме. С их помощью организаторы могут узнать о проблемах, по которым можно получить важную информацию. Однако их не следует использовать в качестве анкеты или вопросника. Важно к концу аудита собрать достаточно информации, чтобы охватить каждую тему. С этой целью в описании совместных упражнений на семинарах (см. Часть третью) указывается, каким из двенадцати тем посвящено данное упражнение.

Список 12-ти основных тем представляется и раздается участникам на вводной встрече.

А/А	Гендерные проблемы, стоящие сегодня на повестке дня на национальном и международном уровне; дискуссии по гендерным вопросам, затрагивающие подразделение, где проводится аудит; взаимоотношения данного подразделения с национальными структурами по гендерным вопросам и женскими организациями
Б/В	Основная стратегия организации в области гендерного равенства и ее отражение в задачах подразделения, его программах и бюджете
В/С	Продвижение гендерного равенства в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества
Г/Д	Наличие экспертов по гендерным вопросам и гендерной стратегии, направленной на расширение компетентности в этой сфере
Д/Е	Информация, управление знаниями и опытом
Е/Ф	Используемые системы и методы мониторинга и оценки
Ж/Г	Выбор партнерских организаций
З/Н	Результаты работы и репутация в глазах общественности
И/И	Принятие решений в сфере продвижения гендерного равенства
К/Ж	Кадровая политика и людские ресурсы
Л/К	Организационная культура
М/Л	Представление о достижениях в сфере гендерного равенства

Ниже перечислены вопросы, с помощью которых организаторы могут получить информацию по каждой из 12-ти тем:

А/А	<p>Гендерные проблемы, стоящие сегодня на повестке дня на национальном и международном уровне; дискуссии по гендерным вопросам, затрагивающие подразделение, где проводится аудит; взаимоотношения данного подразделения с национальными структурами по гендерным вопросам и женскими организациями</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Налажено ли активное взаимодействие подразделения с национальными гендерными структурами и женскими организациями, продвигающими права женщин, либо с международными гендерными сетевыми структурами? В чем заключается это взаимодействие? • Налажены ли контакты с представителями неправительственных организаций (НПО), в том числе с женскими объединениями и научными учреждениями? В чем заключается это взаимодействие? • Обсуждались ли с представителями этих организаций приоритеты в деле продвижения гендерного равенства? • Знакомы ли сотрудники подразделения с путями и методами претворения в жизнь Платформы действий, принятой на Пекинской конференции по проблемам женщин (1995 г.) и рекомендаций Всемирной встречи на высшем уровне по социальному развитию в Копенгагене (1995 г.), а также рекомендаций, принятых на встречах «Пекин +5» и «Пекин +10»? • Нашли ли отражение в программной деятельности подразделения принципы и положения Пекинской платформы действий, гендерные положения, включенные в обязательства, принятые на Всемирной встрече в Копенгагене и на встречах «Пекин +5» и «Пекин +10»? • Удалось ли подразделению выявить структуры, препятствующие его усилиям по продвижению гендерного равенства?
-----	--

Б/В	<p>Основная стратегия организации в области гендерного равенства и ее отражение в задачах подразделения, его программах и бюджете</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Включен ли гендерный аспект в программные задачи подразделения? Если да, то каким образом? • Как определяются гендерные вопросы в политике и стратегии — как касающиеся исключительно женщин или как касающиеся обоих полов и их взаимоотношений? • Сформулированы и отражены ли задачи достижения гендерного равенства в показателях работы, программной деятельности и бюджете? • Имеются ли в наличии ресурсы для осуществления комплексных и направленных на поддержку мужчин или женщин мер, содействующих достижению гендерного равенства? Достаточны ли эти ресурсы? • Нашли ли задачи достижения гендерного равенства отражение в планах работы подразделения? • Сделано ли это по результатам гендерного анализа, анализа заинтересованных сторон или анализа рынка? • Был ли разработан план определения приоритетности гендерных вопросов на уровне сектора (региона, страны)?
-----	---

Б/В	<ul style="list-style-type: none"> • Если такой план был разработан, то что именно легло в его основу — результаты анализа, стратегическое партнерство, исторические связи, интересы партнерских организаций, другие факторы? • Влияют ли гендерные факторы на конечные цели и задачи осуществляемых программ или это не так? • Каким образом распределяются обязанности по внедрению комплексного гендерного подхода между различными уровнями данного подразделения?
------------	---

В/С	<p>Продвижение гендерного равенства в ходе осуществления различных программ и проектов</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каким образом в процессе работы подразделения привлекается внимание к гендерным вопросам? • Какие меры целенаправленно способствуют продвижению гендерного равенства? Какую долю они составляют от общего числа принимаемых мер? • Каким образом были разработаны эти меры – путем гендерного анализа силами сотрудников подразделения, партнерскими организациями, другими заинтересованными сторонами? • Отражены ли гендерные приоритеты в регулярном бюджете или финансирование осуществляется из внебюджетных фондов? • Содержат ли отчеты о проделанной работе анализ бюджета? • Является ли формат бюджетной отчетности прозрачным и предусматривает ли он разбивку по мероприятиям, видам исследовательских работ, направлениям деятельности и т. д.? • Какие методы включения гендерного аспекта в проекты технического сотрудничества используются подразделением: прямая интеграция гендерных вопросов, специальные программы, отдельные компоненты проекта, специальные ассигнования из бюджета на поддержку женщин и на внедрение комплексного гендерного подхода? • Привлекается ли к проектам технического сотрудничества достаточное число экспертов (координаторов проектов, консультантов), с тем чтобы обеспечить внедрение комплексного гендерного подхода? • Призывают ли сотрудников подразделения выделять средства на внедрение гендерного подхода в проекты технического сотрудничества?
------------	--

Г/Д	<p>Наличие экспертов по гендерным вопросам и гендерной стратегии, направленной на расширение компетентности в этой сфере</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Существует ли среди сотрудников подразделения общее понимание понятий «гендер» и «комплексный гендерный подход», с тем чтобы использовать его как основу для обсуждения проблемы и разработки индикаторов работы подразделения? • Существуют ли в подразделении специальные должности и ресурсы для привлечения специалистов и консультантов по гендерным вопросам?
------------	---

Г/Д	<ul style="list-style-type: none"> • Как сотрудники подразделения представляют себе необходимый уровень квалификации гендерных экспертов и каков этот уровень на самом деле: уровень знаний, практических навыков, отношение к вопросу в целом? • Какова доля гендерных экспертов в организации и насколько доступны их услуги? • Каким образом распределяется уровень гендерной осведомленности среди мужчин и женщин, работающих в организации, среди координаторов по гендерным вопросам и других сотрудников в центральном аппарате и на местах? • Сколько времени координаторы по гендерным вопросам уделяют выполнению своих обязанностей в этой сфере? • В каком объеме и на каком уровне сотрудники подразделения получили доступ к обучению и последующим мероприятиям (базовый уровень, повышение информированности, планирование, обучение тренеров и т.д.)? • Какие инициативы были предприняты руководством подразделения для наращивания потенциала в продвижении гендерного равенства? • Как поощряется обучение на рабочем месте? • Поощряется ли обучение сотрудников проектов, программ и секторов? • Поддерживает ли руководство обучение своих сотрудников: обучение в рамках проектов, организация ознакомительных поездок)? • Какой объем ресурсов был выделен и израсходован на повышение гендерной компетенции каждого сотрудника, на развитие его потенциала? • Какая доля рабочего времени каждого сотрудника уделяется гендерной работе?
-----	--

Д/Е	<p>Информация, управление знаниями и опытом</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организован ли системный сбор, адаптация, распространение и использование информации? Поручена ли эта работа кому-либо из сотрудников? • Используются ли данные с разбивкой по полу во всех сферах деятельности, включая кадровую политику и организационную работу? • Проводился ли анализ имеющейся документации по гендерному равенству? Доступны ли его результаты широкому кругу сотрудников? • Проводился ли анализ имеющихся программ и методов гендерного обучения? • Имеется ли в организации действующий центр документации с широким выбором печатных, аудио- и видеоматериалов по гендерным вопросам? Имеется ли каталог этих материалов и легко ли их найти? • Обеспечен ли доступ к политическим документам по гендерным вопросам? Организовано ли их активное распространение среди сотрудников подразделения и партнерских организаций? • Имеется ли доступ к Интернету? Если да, то для кого? Имеет ли подразделение собственную Интернет-страницу? Как на ней представлены гендерные вопросы? • Если подразделение выпускает собственный информационный бюллетень, уделяется ли на его страницах внимание положительному опыту, накопленному проектами и программами в гендерной сфере?
-----	--

Е/Ф	<p>Используемые системы и методы мониторинга и оценки</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какие системы, методы и/или программные инструкции используют сотрудники подразделения в планировании и отчетности? • Помогают ли эти системы интегрировать гендерный аспект в работу подразделения? • Каковы потенциальные возможности и недостатки существующих систем и методов мониторинга и оценки в плане внедрения комплексного гендерного подхода? • Осуществляется ли сбор данных с разбивкой по полу? Используются ли эти данные на постоянной основе в планировании и отчетности? • Действуют ли эффективные финансовые и административные механизмы, позволяющие отслеживать выделение и использование ресурсов, запланированные и проведенные мероприятия по внедрению комплексного гендерного подхода? • Каким образом можно усовершенствовать системы мониторинга и оценки, с тем чтобы более эффективно интегрировать гендерные аспекты в работу подразделения и осуществлять мониторинг?
------------	--

Ж/Г	<p>Выбор партнерских организаций</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • При выборе партнерских организаций учитывался ли их опыт работы по продвижению гендерного равенства или потенциальные возможности в этом плане? Если нет, укажите причины выбора именно этих организаций. • Какой эффект будет иметь выбор этих партнерских организаций в плане внедрения комплексного гендерного подхода? • Какие контакты подразделение поддерживает с феминистскими, женскими, правозащитными, светскими или религиозными организациями?
------------	--

З/Н	<p>Результаты работы и репутация в глазах общественности</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каковы гендерные представления партнерских организаций и других партнеров и, в частности, их видение гендерной политики организации? • Какова репутация подразделения в гендерном плане в глазах заинтересованных партнеров? • Занимается ли подразделение гендерными вопросами лишь для видимости? • Знает ли подразделение о критических замечаниях по поводу его подхода к гендерным вопросам со стороны собственных сотрудников и внешних партнеров?
------------	--

3/Н	<ul style="list-style-type: none"> • Что было сделано подразделением для информирования партнерских организаций о новых политических мерах в плане обеспечения гендерного равенства? • Оказывало ли подразделение поддержку партнерским организациям в наращивании их потенциала по достижению гендерного равенства и гендерного баланса? Каким образом? Если поддержка не оказывалась, то почему? • Что сделали партнерские организации и другие партнеры, чтобы обратиться в подразделение с просьбой о содействии в гендерных вопросах? Как ответило подразделение на эти запросы? • Удовлетворены ли партнерские организации и другие партнеры поддержкой, которую им оказывает подразделение, где проводится аудит? Удовлетворены ли они настойчивым продвижением в подразделении принципов гендерного равенства или такой настойчивости не наблюдается? • Содержат ли исследовательские, пропагандистские и информационные материалы гендерную информацию?
-----	---

И/И	<p>Принятие решений в сфере продвижения гендерного равенства</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как в подразделении происходит принятие решений: в какой степени в процесс вовлечены (или исключены) сотрудники, насколько (полностью или частично) они информированы, своевременно или нет им предоставляется информация? • Кто всегда участвует в принятии решений? Продиктован ли выбор этих людей их должностными обязанностями, положением на служебной лестнице или другими факторами? Каковы эти факторы? • Принимают ли мужчины и женщины участие в принятии решений в равной степени? • Существуют ли в подразделении мужской и женский «лагерь»? • Кто и как контролирует процесс принятия решений? Налажена ли отчетность по гендерным вопросам перед другими соответствующими подразделениями? • Кто занимается разработкой гендерной политики подразделения? От кого исходит инициатива? • Сколько денег выделяется и тратится на командировочные расходы каждого сотрудника? • Кто (мужчины или женщины) занимается разработкой бюджета подразделения? • Укажите категории сотрудников и время, которое они тратят на обсуждение и подготовку бюджета, на стратегию гендерного равенства для подразделения? • Сколько денег расходуется на продвижение представительства женщин среди сотрудников руководящего звена?
-----	---

К/У	<p>Кадровая политика и людские ресурсы</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каков гендерный баланс среди сотрудников подразделения на всех уровнях? • Каким образом достигается и поддерживается гендерный баланс среди сотрудников (если он имеет место): с помощью позитивных мер, дополнительных механизмов и средств, с помощью постановки задач и обучения? • Предпринимают ли руководящие сотрудники инициативы, направленные на преодоление женщинами «стеклянного потолка»? В чем заключаются эти инициативы? • Обеспечена ли прозрачность и гендерная чувствительность процедур приема и отбора кадров на все виды работ, в том числе в области технического сотрудничества? • Осуществляется ли в подразделении политика учета семейных обязанностей работников и соблюдения баланса «работа — семья»? • Каким образом распределяется заработная плата среди сотрудников подразделения (на разных уровнях и с разбивкой по полу)? • Как в подразделении распределяются выплаты внешним экспертам (на разных уровнях и с разбивкой по полу)? • Как долго сотрудники (мужчины и женщины) работают на одной и той же должности?
------------	--

Л/К	<p>Организационная культура</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Достаточно ли серьезно подразделение занимается расширением возможностей женщин и мужчин, а также изменением традиционных гендерных представлений в обществе? • От кого в подразделении в наибольшей степени зависит, серьезно ли воспринимаются гендерные вопросы или, наоборот, игнорируются? • Уделяется ли внимание использованию гендерно чувствительного языка и изображений во всей документации подразделения? • Как вы можете охарактеризовать шутки, которыми обмениваются сотрудники подразделения? Могут ли эти шутки оскорбить или обидеть кого-либо? Если да, то кого (без указания конкретных лиц)? • Отслеживаются ли в подразделении случаи сексуальных домогательств? Знают ли сотрудники о существовании специально уполномоченных представителей, которые занимаются конфиденциальными вопросами? Установлены ли процедуры для подачи жалоб? • Есть ли у сотрудников подразделения общее любимое занятие или место встреч для занятий спортом, неформальных встреч и т. д.?
------------	--

Л/К	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы, с точки зрения сотрудников, должны быть сотрудники подразделения в идеале: качества, способности или приверженность принципам? Достижимы ли эти качества в равной степени для мужчин и для женщин? • Как сотрудники поощряются за внимание к вопросам гендерного равенства или, наоборот, не поощряются? • Насколько открытую политику проводит подразделение в плане публичного обсуждения своих достижений и недостатков? • Каким образом подразделение учитывает в своей работе личные, семейные и общественные обязанности сотрудников? • Обсуждаются ли в организации (подразделении) открыто финансовые и бюджетные вопросы? • Продвигаются ли в организации (подразделении) принципы прозрачности и подотчетности (в общем плане и финансовом плане)? Выражаются ли эти принципы на словах, в делах, в том и другом?
-----	--

М/Л	<p>Представление о достижениях в сфере гендерного равенства</p> <p>Наводящие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Есть ли среди сотрудников подразделений определенные представления относительно результатов успешной работы по продвижению гендерного равенства? Сформулируйте эти представления по следующим параметрам: <ul style="list-style-type: none"> – изменения, произошедшие в результате проделанной работы; – их важность; – их связь с задачами, сформулированными в политике организации по продвижению гендерного равенства и комплексного гендерного подхода; – их влияние на работу подразделения, партнерских организаций и целевых групп; – задачи программ и проектов; – специально разработанные индикаторы работы.
-----	---

Четыре составляющих методологии гендерного аудита

Новаторский подход в методологии гендерного аудита MOT, основанного на принципе активного участия, нашел отражение в совместных упражнениях в ходе семинаров. Упражнения призваны стимулировать оптимальное взаимодействие и диалог между участниками.

Методологические основы совместных упражнений включают в себя четыре основные составляющие. Это:

- концепция «Гендер и развитие»
- самооценка по качественным показателям
- учебный цикл для взрослых
- самообучающаяся организация

Первая составляющая: Концепция «Гендер и развитие»

Данная концепция, которая ставит во главу угла вопросы неравенства между мужчинами и женщинами, возникла в 80-е годы прошлого века. В этот период был предложен и начал использоваться в целях анализа термин «гендер», а в обществе росло осознание неравенства, возникающего в результате действий различных организаций, поощряющих прежде всего мужчин. вытекающего из принципов работы организаций. Концепция «Гендер и развитие» прежде всего рассматривает:

- женщин как отдельную и однородную группу;
- роли и потребности мужчин и женщин.

Поскольку женщины, как правило, находятся в менее выгодном экономическом и социальном положении по сравнению с мужчинами, продвижение гендерного равенства а первую очередь сосредоточено на потребностях, интересах и возможностях женщин. Соответственно, на повестке для стоит задача повышать статус женщин в обществе, а конечная цель — это достижение полного гендерного равенства. Постепенно сформировалось понимание того, что для решения проблем гендерного неравенства необходимы четко спланированные меры. Вот почему все большее внимание стало уделяться изменению организационной культуры.

Ряд упражнений в ходе семинаров разработаны таким образом, чтобы получить информацию об организационной культуре.

Вторая составляющая: Самооценка по качественным показателям

Любые преобразования, в том числе организационные, предусматривают учет как объективных, так и субъективных факторов. Следует учитывать не только сами факты, но и их интерпретацию, не только объективные данные, но и субъективные представления о них. Всегда существует различие между тем, что думает человек и тем, как он действует, то же самое относится и к организациям. Вышесказанное особенно важно учитывать при анализе проблем гендерного равенства и расширения возможностей женщин.

В ходе самооценки по качественным показателям сотрудники подразделения задают следующие вопросы:

- Почему сложилось такое положение?
- Как складывалось такое положение?
- Почему мы поступаем так, а не иначе?
- Что заставляет задуматься о переменах?
- Какие факторы делают эти перемены возможными?
- Действуем ли мы в правильном направлении?
- Используем ли мы при этом правильные методы?

Самооценка по качественным критериям не ставит целью установить «объективную истину». Ее целью в большей степени является общее понимание тех реалий, в которых люди трудятся и которые совместно создают.

Применительно к гендерному аудиту самооценка дает коллективное понимание того, как следует продвигать принципы гендерного равенства в данном подразделении. Самооценка стимулирует участников к изучению и пониманию более глубоких факторов, стоящих за статистическими цифрами, данными и практическим опытом.

Безусловно, такая методология носит субъективный характер. Однако полученную информацию можно сравнить с результатами других мероприятий, проведенных в ходе аудита, например, с результатами анализа документации, собеседований с сотрудниками, с мнениями ключевых сотрудников в партнерских организациях и среди других партнеров.

Третья составляющая: Учебный цикл для взрослых

В условиях организации, как и в других сторонах жизни, люди обучаются в процессе решения проблемы «на рабочем месте», то есть основываясь на конкретном опыте. Если же говорить об организации, то официально принятая политика комплексного гендерного подхода не всегда совпадает, с тем как она осуществляется на практике.

Семинары в ходе аудита ставят целью выявить, насколько велик этот разрыв, а также помочь сотрудникам подразделения пройти обучение, с тем чтобы его сократить.

Учебный цикл для взрослых помогает выбрать методы и упражнения для использования на семинарах в ходе аудита. Данная методология — прекрасный пример организации в процессе гендерного аудита обучения, направленного на решение проблем, поскольку:

- размышляя и обмениваясь мнениями, участники получают возможность перевести свой личный опыт в более масштабные обобщения, касающиеся работы всего подразделения и организации в целом, а также
- сформулировать на основе этих обобщений предложения по реформированию работы на основе эксперимента.



Учебный цикл для взрослых имеет особую ценность при организации семинаров гендерного аудита. Он позволяет участникам увязать результаты обучения с действенными переменами в методах собственной работы.

Четвертая составляющая: Концепция «самообучающейся организации»

Обучение и перемены происходят в организации на уровне:

- отдельных сотрудников
- подразделений
- организации в целом

Организации разрабатывают свои программы обучения, основываясь на своих задачах, позициях и полномочиях. Обучение организуется для отдельных сотрудников с последующим распространением на подразделение организации, а от подразделения — на более высокий уровень. Если для отдельных сотрудников и на уровне подразделений не налажен процесс обучения, организация может оказаться не в состоянии реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней среды.

Гендерный аудит предусматривает оценку, обучение и реформирование на всех этих трех уровнях.

- Применительно к гендерному аудиту, концепция самообучающейся организации нацелена как на решение задач организации в целом, так и на перемены, которые необходимо достичь каждому отдельному сотруднику.

- Подразделение является промежуточным звеном, через которое в обоих направлениях идет процесс обучения и реформирования. Подразделение связывает отдельных сотрудников с высшим звеном, отвечающим за формирование политики и стратегии.

В успешной самообучающейся организации действуют три «уровня» обучения — первый, второй и третий.

- Первый уровень самообучения задействуется для решения практической проблемы. При этом анализируется реальная ситуация и вносятся соответствующие изменения.
- После того, как проблема решена, на втором уровне самообучения отдельные сотрудники (или подразделения) могут проанализировать, какие их действия (возможно, непреднамеренные) привели к возникновению данной проблемы.
- Третий уровень самообучения ставит целью проанализировать не высказываемые явно мысли и соображения отдельных сотрудников, подразделений и организаций. Такой метод анализа отличается от существующих умозрительных моделей и концентрируется на полученном опыте и причинах произошедшего.

В ходе гендерного аудита могут быть проведены все три уровня самообучения. Однако упор все же следует сделать на второй и третий уровни, поскольку именно они могут привести к реальным переменам.

Если отдельные сотрудники и подразделения не будут учиться, организация может не адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Преимущества методологии

Продвигая самообучение на уровне отдельных сотрудников и организации в целом, методология помогает выявлять и претворять в жизнь примеры передового опыта и, в конечном счете, обеспечивать гендерное равенство.

Применение на семинарах четырех составляющих методологии позволит:

- облегчить претворение в жизнь рекомендаций аудита с помощью конкретных мер;
- участникам обдумать и выдвинуть предложения об улучшении своей работы в плане гендерного равенства;
- выявить примеры передового опыта;
- поделиться соображениями относительно претворения в жизнь комплексного гендерного подхода;
- оценить организационную культуру и дать новый импульс усилению в ней гендерного аспекта;
- укрепить командный дух, что позволит группам участников получить коллективное обучение;
- силами подразделения опробовать, модифицировать либо адаптировать методы аудита и упражнения для других целей;
- отдельным сотрудникам критически оценить самих себя и тем самым наладить действенное самообучение;
- использовать собранную информацию как основу для дальнейшего продвижения комплексного гендерного подхода.

Часть вторая

Проведение аудита

График и этапы гендерного аудита

В этой части «Руководства» описываются шаги, которые следует предпринять для того, чтобы гендерный аудит был успешным. Описание дается в хронологическом порядке, при этом детально описывается, что необходимо предпринять на каждом этапе аудита. В каждом случае, когда упоминается определенный документ (письмо для рассылки, документ для распространения и т. д.), делается ссылка на Часть пятую (Приложения), где приведены образцы документов.

Обычно аудит проходит в течение 10 рабочих дней, но решающую роль при этом играет подготовительный период, от которого зависит успех всего мероприятия.

Перед началом аудита

- Структура в организации, координирующая проведение аудита, приглашает подразделения добровольно принять в нем участие.
- Руководители подразделений представляют предложения.
- Определяются подразделения, где будет проводиться аудит.
- Руководитель подразделения назначает координатора аудита.
- Подразделение планирует работу и готовится к аудиту.
- Организаторов просят сформировать группу для проведения аудита.
- Формируется группа организаторов аудита.
- Документация для анализа собирается и направляется организаторам аудита.
- За две недели до начала аудита группа организаторов приступает к первоначальному анализу документации.

В начале аудита

- Проводится встреча группы организаторов.
- Группа организаторов встречается с руководителем подразделения.
- Группа организаторов аудита встречается со всеми сотрудниками подразделения.

Во время аудита

- Анализируется документация и обсуждаются результаты анализа.
- Проводятся индивидуальные собеседования с руководителем подразделения, старшим руководящим составом, ответственными работниками, техническими специалистами, техническим персоналом.
- Проводится семинар для технического состава.
- Проводится семинар для руководящего состава.

- Аудит в представительствах на местах: проводятся консультации с партнерскими организациями, организациями-исполнителями проектов, женскими организациями.

В конце аудита

- Формулируются общие положения и выводы доклада
- Проводится встреча по итогам аудита с руководителем подразделения
- Проводится встреча с сотрудниками подразделения для получения «обратной связи»

После аудита

- Составляется проект итогового отчета по аудиту
- Подразделение и другие заинтересованные структуры последовательно выполняют рекомендации аудита

Гендерный аудит — напряженное и требующее времени мероприятие

Приглашение подразделений к добровольному участию в аудите

Структура в организации, координирующая аудит, направляет руководителям письмо с просьбой выявить среди подотчетных им подразделений те, которые могут быть заинтересованы в гендерном аудите.

Представление предложений руководителями подразделений

Приглашение поступает к старшим руководителям, которые, в случае заинтересованности, изучают график работы подразделения и присутствие на работе персонала, консультируются с сотрудниками и после этого принимают решение относительно участия в аудите.

- Руководителям подразделений следует отдавать себе отчет в том, что гендерный аудит — это напряженное и требующее времени мероприятие. Проводить аудит следует только при наличии заинтересованности руководителя подразделения, который готов будет планировать эту работу и позволит сотрудникам в течение двух недель аудита участвовать в собеседованиях, семинарах, информационных встречах;
- Гендерный аудит не следует назначать в период активной работы подразделения, и командировки сотрудников во время аудита следует свести к минимуму.

Определение и согласование подразделений, где будет проходить аудит

После обсуждения с руководителями подразделения (директорами представительств на местах) старшие руководители составляют список подразделений, вызвавшихся участвовать в аудите, с указанием предлагаемых сроков.

Структура в организации, координирующая аудит, предпринимает следующие шаги:

- рассматривает все предложения с учетом имеющегося времени и ресурсов, а также соотношение подразделений по географическому признаку и сфере деятельности;
- отбирает подразделения для гендерного аудита;
- направляет список отобранных подразделений директорам и старшему руководству подразделений, выразивших намерение пройти аудит;
- начинает планировать каждый аудит;
- при необходимости окончательно согласовывает даты проведения аудита с руководителями подразделений.

Назначение руководителем подразделения координатора аудита

Руководителю подразделения направляется просьба о назначении координатора гендерного аудита, который(ая) будет заниматься организацией аудита вместе с координационной структурой аудита и группой организаторов. Координатор играет ключевую роль в успешном проведении аудита и предоставляет организационную и административную помощь. Обязанности координатора:

- мобилизовать сотрудников подразделения на подготовку аудита;
- собрать пакет материалов и документации, необходимых для гендерного аудита;
- составить график индивидуальных собеседований аудиторов с сотрудниками подразделения;
- назначить дни и обеспечить организационную подготовку семинаров для технического персонала, а также для ответственных работников и технических специалистов;
- выступать в качестве «связующего звена» между сотрудниками подразделения и группой организаторов, с тем чтобы обеспечить четкое проведение аудита в течение двух недель.

В представительствах на местах координатор аудита отвечает еще и за проведение встреч группы организаторов с партнерскими организациями, организациями-исполнителями проектов и женскими организациями.

Обязанности координатора аудита

Координатор играет ключевую роль в проведении успешного гендерного аудита.

ЗАЛОГ УСПЕХА ГЕНДЕРНОГО АУДИТА: координатор из числа сотрудников подразделения

Ваша роль ключевая. Вы выполняете две важнейшие функции:

1. Вы оказываете помощь в административных и организационных вопросах, связанных с подготовкой аудита
2. Вы выступаете как главное «связующее звено» между подразделением и группой организаторов аудита, обеспечивая его четкое проведение.

Ваши задачи:

- **мобилизовать сотрудников подразделения** на подготовку гендерного аудита;
- **подготовить пакет документов для аудита**, в который входят около 30 документов и продуктов, произведенных вашим подразделением в последние годы;
- **распространить информацию** о гендерном аудите среди всех сотрудников вашего подразделения;
- **разработать график собеседований** организаторов аудита с сотрудниками подразделения;
- **выступать в качестве связующего звена** с партнерскими организациями, организациями-исполнителями проектов и женскими организациями, отобранными вашим подразделением для участия в гендерном аудите (для подготовки писем-приглашений);
- **организовать рабочие места** для организаторов аудита и обеспечить их необходимым оборудованием для работы (портативными компьютерами, доступом к ксероксу, канцелярскими товарами и т. д.);
- **зарезервировать помещения для проведения семинаров**, особенно если речь идет о представительствах на местах. Тем самым можно обеспечить участие в аудите всех сотрудников и избежать возможных неудобств;
- **предоставить группе организаторов материалы** для проведения семинаров: флип-чарты, маркеры, оберточную бумагу, цветные карточки, скотч, белую бумагу формата А4, папки и т. д.

Планирование и подготовка аудита в подразделении

После того как достигнуто согласие по вопросу о проведении аудита и назначен его координатор, эта информация распространяется среди сотрудников, с тем чтобы они могли соответственно построить график своей работы. Сотрудников просят:

- собрать пакет документов для аудита и передать их координатору. Сбор информации играет важнейшую роль в формировании основного пакета документов подразделения для последующего анализа организаторами аудита;
- подготовиться к участию в семинарах гендерного аудита, ознакомившись с работой подразделения по внедрению комплексного гендерного подхода. Благодаря этому сотрудники смогут внести действенный вклад в работу и почувствовать свою причастность к ней;
- изучить с гендерной точки зрения следующие документы: политику или план продвижения гендерного равенства и комплексного гендерного подхода, принятый в их организации; текущие и планируемые программы подразделения; проектные документы (если речь идет о программах или проектах в области развития).

Подбор кандидатур для формирования группы организаторов аудита

Структура в организации, координирующая проведение аудита, направляет организаторам аудита, прошедшим специальную подготовку и добровольно вызвавшимся принять в нем участие, запрос о формировании группы в составе трех-четырех человек. При этом необходимо учитывать следующие критерии:

- гендерный баланс участников группы;
- их знакомство с техническими аспектами работы подразделения, где будет проводиться аудит;
- их опыт проведения гендерных аудитов.

Каждая группа включает в себя руководителя — опытного специалиста по гендерным вопросам либо координатора по гендерным вопросам. При этом большинству членов группы не обязательно быть гендерными экспертами. Достаточно, если они будут интересоваться гендерными проблемами и пройдут соответствующую подготовку по организации аудита.

Формирование групп организаторов аудита и координация их работы

Для успешного проведения аудита членам группы организаторов необходимо иметь навыки совместной работы и распределить между собой обязанности.

При формировании группы организаторов аудита структура в организации, ответственная за его проведение, должна:

- обеспечить, чтобы в состав группы вошли добровольцы, прошедшие интенсивную подготовку;
- оценить сильные стороны и предпочтения отдельных членов группы;
- определить руководителя группы организаторов и согласовать его кандидатуру;
- проконсультировать аудиторов по вопросам формирования группы;
- обсудить и согласовать распределение обязанностей в группе;
- пригласить членов группы как можно скорее провести встречу для распределения обязанностей и налаживания работы.

Когда аудит проводится в представительствах на местах, следует заранее согласовать график командировок и даты приезда и отъезда.

Встреча группы организаторов аудита

Формирование команды

В начале аудита все члены группы собираются, чтобы обсудить вопросы подготовки аудита. Этап формирования команды крайне важен для успеха аудита, Гендерный аудит — сложное мероприятие, кроме того, организаторам необходимо в кратчайшие сроки наладить взаимодействие и совместную работу. Они должны быть уверены в поддержке друг друга и знать, что каждый в команде готов работать с максимальной отдачей.

Налаживание взаимодействия с координатором аудита из числа сотрудников подразделения

Прежде всего группа проводит встречу с координатором аудита из числа сотрудников подразделения и устанавливает с ним/ней тесное взаимодействие, чтобы все вопросы, возникающие в ходе аудита, легко решались. Еще до встречи координатор должен был (была) провести некоторую предварительную подготовку (составить график собеседований и консультаций, решить вопросы, связанные с проведением семинаров). Результаты этой работы обсуждаются вместе с группой аудиторов.

Анализ методологии аудита и обмен опытом

Группе организаторов следует воспользоваться этим начальным периодом для совместного анализа методологии аудита и обмена личным опытом. Некоторые члены группы, возможно, ранее уже принимали участие в аудитах. При распределении обязанностей (таких, как составление отчета, ведение записей в ходе семинаров и собеседований, организаторские функции) следует принять во внимание их опыт. В процессе аудита возможно перераспределение обязанностей.

Знакомство со сферой деятельности подразделения

Еще одна важная задача — обсудить сферу деятельности и профиль подразделения, где проводится аудит, и ознакомиться с техническими и содержательными аспектами его работы — исследованиями, предоставляемыми услугами, информационно-разъяснительной работой подразделения и т. д. Хотя в ходе аудита будет проведен глубокий анализ всех этих вопросов, предварительное знакомство с ними также полезно.

Обсуждение хода аудита

Начиная с самого первого этапа аудита члены группы делятся друг с другом вопросами, требующими дополнительного изучения в процессе анализа документации, индивидуальных собеседований и семинаров. Такой постоянный обмен информацией и замечаниями между организаторами аудита крайне важен не только для понимания того, как функционирует подразделение, но и для налаживания успешной командной работы. Члены группы могут принять решение встречаться ежедневно в конце дня, чтобы обсудить возникающие проблемы и пути их решения.

Ведение записей на компьютере о ходе аудита

Члены группы организаторов должны взять за правило вносить свои заметки и другую важную информацию в специальный файл на компьютере. Эта информация в конечном счете ляжет в основу отчета об аудите. Можно заранее договориться о том, как именно

должны выглядеть записи и насколько детальными они должны быть. Гибкость в организации работы, безусловно, важна, однако следует учитывать и то, что пунктуальность и точность при создании информационной основы отчета об аудите окупится сторицей.

Встреча группы организаторов аудита с руководителем подразделения

Первая встреча группы организаторов с руководителем подразделения «знаменует собой» официальное начало аудита и, как правило, происходит в его первый день.

Организация и проведение встречи

Эту встречу назначает и присутствует на ней координатор аудита из числа сотрудников подразделения. Руководитель группы организаторов открывает встречу словами благодарности директору за ее/его заинтересованность в аудите. Затем члены группы по очереди представляются директору и кратко рассказывают о себе, своем опыте работы, о подразделении, где они работают, специализации и т. д. Можно распечатать и передать эту информацию директору и, при необходимости, сотрудникам подразделения.

Встреча группы организаторов аудита с сотрудниками подразделения

В первый или второй день аудита на специальной встрече следует представить группу организаторов всем сотрудникам подразделения. Такая встреча способствует укреплению доверия к группе. Организаторы рассказывают о целях аудита и представляются сотрудникам подразделения.

Проведение встречи

- Встреча должна быть краткой и деловой.
- Все организаторы выступают по очереди, стараясь «растопить лед» между собой и сотрудниками подразделения.
- Один из организаторов представляет основные сведения об аудите, останавливаясь, например, на приверженности его проведению, на принципах совместного участия и другой информации общего характера.

Разработка схемы подготовки отчета

Перед началом аудита группе следует:

- разработать схему подготовки отчета;
- договориться о распределении обязанностей при написании различных разделов отчета;
- выбрать члена группы, который(ая) сведет все части воедино в тексте итогового отчета.

Группа организаторов составляет итоговый отчет по аудиту, положения которого лягут в основу последующих действий подразделения. Директор и сотрудники подразделения отвечают за претворение в жизнь рекомендаций аудита, а также за мониторинг продвижения на пути внедрения комплексного гендерного подхода. Структура в организации,

координирующая проведение аудита, оказывает подразделению помощь в последовательном выполнении рекомендаций аудита.

Руководящие принципы при составлении отчета

В течение всего аудита членам группы организаторов следует постоянно подчеркивать и помнить, что:

- отчет об аудите в конечном счете является достоянием подразделения;
- подразделения могут принять решение передать текст отчета либо его основные выводы и положения другим подразделениям, партнерским организациям и другим группам, принимавшим участие в аудите;
- подразделения могут поместить итоговый отчет в Интернете или распространить его каким-либо другим образом;
- отчет должен быть завершен и передан директору до того, как организаторы покинут подразделение. Копия отчета на бумаге передается также координатору аудита (если это предусмотрено), а электронная форма отчета рассылается всем сотрудникам подразделения;
- итоговый отчет не должен превышать 30 страниц.

Составление отчета

Члены группы организаторов решают, каким образом распределить обязанности по составлению отчета. При этом можно использовать два подхода:

- Некоторые группы организаторов распределяют между своими участниками написание конкретных разделов отчета. Затем написанные разделы собираются воедино, каждый член группы знакомится со сводным текстом и представляет подробные комментарии и предложения. После переработки первого варианта отчета члены группы вновь его читают и лишь затем передают на итоговое редактирование и корректуру.
- Другие группы могут принять решение о том, что по ходу аудита каждый аудитор вносит во все разделы отчета свои соображения в виде отдельных пунктов. Затем один из членов группы изучает полученный текст и составляет на его основе первый вариант отчета. После этого все члены группы знакомятся с ним и вносят свои предложения.

Дополнительную информацию о составлении отчета см. в Части четвертой «Руководства».



Практический совет

Чтобы создать информационную основу для отчета, ежедневно в конце дня делайте записи в отдельный файл на компьютере.

Что такое анализ документации?

Гендерный аудит подразделения всегда начинается с анализа документации, который проводит группа организаторов. Анализ документации может осуществляться на уровне:

- департамента
- программы
- подразделения
- территориального бюро
- субрегионального бюро
- регионального бюро

Три задачи анализа документации:

- обеспечить поддающуюся проверке количественную информацию, которая станет отправной точкой и дополнит результаты совместных семинаров и индивидуальных собеседований в ходе аудита;
- информация, полученная в ходе анализа, используется в ходе совместного аудита в качестве материала для обсуждения и оценки;
- анализ документации создает основу для продвижения комплексного гендерного подхода в будущем.

Как проводится анализ документации?

Члены группы организаторов заполняют:

- таблицы анализа документации;
- аналитическую сводку по различным категориям документации;
- итоговую аналитическую сводку по документации подразделения;
- «костяк» отчета.

До начала работы группы организаторов:

- подразделение собирает материалы для пакета документов гендерного аудита;
- каждое подразделение определяет, какие документы являются для него «ключевыми», то есть содержат основные задачи и отражают каждодневную работу подразделения;
- назначается координатор аудита, который(ая) организует сбор этих документов до начала работы группы аудиторов, с тем чтобы не терять драгоценного времени на поиск материалов;
- руководитель группы организаторов (или уполномоченный член группы) распределяет полученные материалы в соответствии со специализацией, сферой интересов и/или географическим местоположением членов группы). Члены группы, которые поддерживают связь с группой по электронной почте, получают документы в электронном виде;

- один и тот же документ не должен направляться двум членам группы;
- все члены группы должны получить доступ к Интернет-сайту (Интранет-сайту) подразделения (Интранет — внутренняя сеть организации на базе технологии Интернет. — *Прим. перев.*);
- члены группы должны получить документы для анализа по меньшей мере за две недели до начала аудита, с тем чтобы ознакомиться с основными мероприятиями и вопросами, которыми занимается подразделение, и начать предварительный анализ еще до официального начала аудита. Документы среди членов группы распределяет ее руководитель.

Получив порученные им документы, члены группы должны:

- используя таблицы анализа документов (см. Часть пятую, Приложения), определить, насколько эти документы гендерно чувствительны;
- решить, каким образом будет использована полученная информация: один член группы соберет все формы и заполнит соответствующие разделы в «костяке» отчета; каждый член группы напишет заключение по порученным ему/ей документам, чтобы затем уполномоченный член группы обобщил их или внес в «костяк» отчета; или будет применен другой способ;
- заполнить форму «Аналитическая сводка по различным категориям документации» для каждой категории документов и «Итоговая аналитическая сводка по документации подразделения», которая охватывает весь объем документации. Обе формы следует приложить к итоговому отчету.

Пакет документов для гендерного аудита — один из основных источников информации в оценке программной деятельности подразделения. Он обеспечивает материал для анализа документации подразделения. Пакет документов дает группе организаторов информацию о деятельности подразделения, которая затем используется при составлении итогового отчета.

Пакет документов для гендерного аудита используется для перепроверки выводов качественного и самостоятельного анализа.

Материалы для пакета документов гендерного аудита

Административные вопросы

- списки сотрудников, включая технических специалистов, сотрудников программ и проектов, технический персонал и др., с указанием их специальности и основных обязанностей;
- списки консультантов с указанием их обязанностей (технического задания);
- отчеты о командировках сотрудников за последние два месяца перед аудитом;
- правила и процедуры, действующие в подразделении, включая кадровую политику и процедуры;
- документы по программе и бюджету;
- планы помещений.

Технические и содержательные вопросы

- основные документы, исследования и публикации подразделения;

- рабочие планы подразделения;
- отчеты о крупных встречах, совещаниях, учебных мероприятиях с указанием списка участников;
- обучающие материалы, используемые в настоящее время;
- другие важные документы, отражающие работу подразделения.

Информационно-разъяснительная работа

- справка о работе подразделения (если имеется);
- информационно-разъяснительные материалы, брошюры, плакаты, буклеты, видеоматериалы, компакт-диски;
- обложки публикаций с фотографиями, рисунками и т. д.;
- ссылки на Интернет- и Интранет-сайты;
- информационные бюллетени (печатные и электронные).

Техническое сотрудничество

- проектные документы, одобренные донорами;
- описания проектов и формулировка докладов (отчетов);
- отчеты об оценке проектов (текущих или недавно завершенных).

Гендерные вопросы

- вся значимая гендерная документация.

Как отбирать документы для анализа?

Материалы для анализа документации берутся из пакета документов для аудита. По согласованию с подразделением группы организаторов отбирают документы, наиболее полно отражающие его работу. Документы должны датироваться двумя-тремя годами до аудита, исключение составляют более ранние ключевые документы, действующие по сей день.

В крупных подразделениях и представительствах на местах с большим объемом работы организаторы могут не использовать либо не успеть изучить все предложенные образцы документов, однако следует предпринять усилия к тому, чтобы охватить максимальное их число.

Важно, чтобы анализу подверглись все документы — как имеющие, так и не имеющие прямого отношения к гендерным вопросам:

- анализ с точки зрения комплексного гендерного подхода. Наиболее важную информацию о внедрении гендерного аспекта в деятельность подразделения в целом можно получить именно из документов общего характера, не посвященных специально гендерным проблемам;
- документы, которые посвящены гендерным вопросам либо уделяют им значительное внимание — это прекрасные примеры положительного опыта. Однако значительно большую информацию об «узких местах» можно почерпнуть из материалов, которые уделяют ключевому гендерному аспекту меньше внимания, затрагивают его нечетко, «по касательной», либо вообще не затрагивают;

- не следует рассматривать анализ документации как способ провести гендерную экспертизу уже существующих, завершённых документов. Цель анализа — основываясь на имеющихся документах, сформулировать принципы и критерии гендерного подхода при написании документов в будущем.

Практический совет



Не нужно копировать все документы, которые рассматриваются в ходе аудита. Необходимо их только заранее найти и собрать, с тем чтобы группа организаторов могла ознакомиться с ними в первые дни аудита (см. Часть пятую: Приложения. Образец графика гендерного аудита).

Желательно поместить папки для аудиторов в одном месте, чтобы все они могли пользоваться документами. Тем самым удастся избежать чрезмерного использования многих копировальных машин, тем более что копии документов аудиторы все равно с собой не заберут.

Какую информацию охватывает анализ документации?

Гендерная чувствительность документа определяется не только содержащейся в нем информацией, но и его концепцией, стилем и тоном. Вот почему важно анализировать как гендерные материалы, так и документы, не затрагивающие эту проблему.

Двенадцать основных тем для анализа, о которых шла речь в первой части «Руководства», помогают группам организаторов направить анализ пакета документов в нужном направлении, провести совместные семинары и собеседования, а также систематизировать полученную информацию.

Вопросы объединены под несколькими рубриками, соответствующими основным организационным вопросам, рассматриваемым в ходе гендерного аудита. Вопросы представляют собой важный ориентир в процессе поиска информации, которую охватывает анализ документации. Анализ документации дает информацию по вопросам, которые предстоит рассмотреть применительно к данному подразделению в ходе аудита.

Гендерная чувствительность: что такое гендерно чувствительный документ?

Анализ документов предоставляет данные относительно функционирования подразделения в гендерном плане. Дополняет эти данные информация, полученная на совместных мероприятиях в ходе аудита. И все же гендерная чувствительность документов также представляет собой важный элемент для анализа.

Гендерная чувствительность документа определяется не только содержащейся в нем информацией, но и его концепцией, стилем и тоном.

Таблицы анализа документов (см. Часть пятую: Приложения) помогает аудиторам определить критерии гендерной чувствительности для большинства, если не для всех документов, которые планируется рассмотреть. Степень гендерной чувствительности в кадровых вопросах и развитии людских ресурсов изучается лишь в ходе анализа документации, поскольку сделать это в ходе совместных мероприятий не представляется возможным.

Таблицы анализа документов и итоговые аналитические сводки

- административные
- технические и содержательные
- информационно-разъяснительные

Таблицы анализа документов и итоговые аналитические сводки документации подразделения — инструменты для количественного исчисления полученных данных как основы для будущих действий.

Важно фиксировать название каждого документа и использовать максимальное число форм для анализа, следуя инструкциям:

- для каждой категории документов оформляется соответствующая аналитическая сводка. В результате группа организаторов получает краткую характеристику гендерной чувствительности материалов по четырем категориям;
- итоговая аналитическая сводка документации подразделения позволяет организаторам аудита зафиксировать данные по всем четырем категориям документов в виде таблицы, а также сделать качественные выводы по двум параметрам:
 - документы подразделения, посвященные гендерным вопросам;
 - доступность и использование документов;
- количественный рейтинг документов следует дополнить комментариями. Комментарии весьма важны в аудите, они помогают сформулировать значимые вопросы, особенно когда речь идет о планировании индивидуальных собеседований и семинаров в ходе аудита.

Гендерная чувствительность: некоторые рекомендации

Цель этих рекомендаций — помочь интегрировать интересы и мнения женщин и мужчин, мальчиков и девочек в информацию, документацию и продукты.

Необходимо ответить на следующие основные вопросы:

- Каким образом данный предмет или вопрос по-разному сказывается на мужчинах и женщинах?
- Почему он сказывается на них по-разному?
- Что предпринимается в связи с этим?

Все продукты следует рассматривать под этим углом. Так называемые «гендерно нейтральные» или «гендерно слепые» материалы никогда не затрагивают гендерные проблемы и вопросы равноправия полов. Они не касаются вопросов «двойной дискриминации» женщин и девочек из конкретных этнических групп или меньшинств. Таким образом, большинство гендерно нейтральных и гендерно слепых материалов непосредственно способствует усилению традиционных гендерных ролей и стереотипов.

Изображения

Три основных слова:

- равенство
- разнообразие
- чувствительность

Изображения, фотографии и рисунки должны нести послания, продвигающие гендерное равенство, а не стереотипные роли женщин и мужчин, когда, например, мужчин показывают на руководящих ролях, а женщин — на вспомогательных.

Изображения должны отражать разнообразие гендерных ролей, показывая женщин и мужчин в одинаковом статусе. Например, показывают ли мужчин, выполняющих семейные обязанности? Следует избегать изображений, где присутствуют женщины и мужчины, причем мужчины показаны в активном и уверенном образе, а женщины — в пассивной роли. Подумайте, как сделать наоборот.

Изображения должны следовать принципам гендерной чувствительности и этнического разнообразия. Так, фотографии, посвященные глобальным тенденциям, должны показывать мужчин и женщин различного этнического и расового происхождения.

Язык

Язык должен быть гендерно чувствительным, а не гендерно слепым и/или сексистским. Это означает, что язык должен учитывать женщин и мужчин, мальчиков и девочек.

Вместо гендерно слепых терминов, «скрывающих» женщин и девочек, следует использовать гендерно чувствительный язык. Гендерно слепые термины, такие, как «работники неформальной экономики» или «сельскохозяйственные работники», зачастую маскируют тот факт, что женщины составляют значительную долю в этих группах. Вместо гендерно слепых терминов следует использовать более точные, такие, как «женщины, работающие в неформальной экономике», «мальчики, работающие в аграрном секторе», «молодые женщины и мужчины, сталкивающиеся с проблемами в...»

Вместо сексистских терминов используйте гендерно чувствительный язык (в английском языке вместо «man-hours» используйте «work hours» или «time worked»; вместо «housewife» — «homemaker»; вместо «seaman» — «seafarer» или «mariner»; вместо «chairman» — «chair» или «chairperson». — *Прим. перев.*).

Избегайте использовать слова «он», «его» в качестве так называемого «общего обозначения» обоих полов. Вместо этого используйте множественное число («Сотрудники, желающие расширить знания...»), либо заменяйте местоимение существительным (Консультант представит отчет...») либо чередуйте мужской и женский род («Один сотрудник может ухаживать за престарелыми родителями. Другая сотрудница может ухаживать за взрослым ребенком-инвалидом»).

Смысл и содержание текста

Смысл и содержание текста или послания должны отражать то различное влияние, которое события и процессы оказывают на женщин и мужчин, мальчиков и девочек.

В тексте необходимо представлять взгляды как женщин, так и мужчин. Текст должен четко цитировать и/или суммировать их позицию и указывать, кому она принадлежит. Опрашивать следует мужчин и женщин в равном количестве.

Данные и информацию следует представлять с разбивкой по полу. Например, вместо слов «работники неформальной экономики» пишите «мужчины составляют 20% из числа работников неформальной экономики, женщины — 80%»; вместо «...все малоимущие фермеры заявили, что перемены затронули их...» следует писать «только 10% малоимущих мужчин-фермеров и более 45% малоимущих женщин-фермеров заявили, что перемены затронули их...»

Текст или послание должны отражать гендерные взаимоотношения, включая распределение полномочий как на работе, так и в других сферах, и описывать конкретный опыт, позицию и интересы каждой группы.

Текст или послание должны продвигать принципы равного партнерства между мужчинами и женщинами во всех областях жизни — в сфере труда, дома, в сообществе.

Подготовка индивидуальных собеседований

Приглашайте на собеседование всех

До начала аудита координатор аудита из числа сотрудников подразделения составляет график собеседований, и группе организаторов предоставляется возможность изучить и согласовать этот график. Следует приложить максимум усилий к тому, чтобы все сотрудники подразделения получили возможность высказать свое мнение.

В принципе в график следует включить всех сотрудников подразделения, с тем чтобы они знали, что у них есть возможность высказаться. На практике, однако, в условиях ограниченного числа организаторов осуществить это не всегда возможно.

В этом случае для собеседований отбирается определенное число сотрудников. Остальным следует также дать возможность принять участие в собеседовании, если они считают, что их участие может оказаться весьма полезным. В отдельных случаях ответственные сотрудники, которые находятся в командировке, не могут участвовать в собеседовании, и такую исключительную ситуацию следует также принимать во внимание.

Разработайте набор ключевых вопросов

Группа организаторов разрабатывает набор основных вопросов для всех собеседований, с тем чтобы ответы можно было сравнить и согласиться или не согласиться с ними. Один из источников вопросов — анализ документации подразделения

Важно завершить анализ документации до начала индивидуальных собеседований, поскольку анализ всегда указывает на области, на которые следует взглянуть более внимательно с гендерной точки зрения. Кроме того, анализ документации дает богатый материал для планирования собеседований и формулировки вопросов для них.

При составлении вопросов можно также использовать утверждения для оценки, представленные в таблицах анализа документов (см. Часть пятую: Приложения).

Назначение организаторов для проведения собеседований

Группа организаторов решает, каким образом назначать аудиторов для проведения собеседований.

Те, кто проводят интервью, должны в самом начале разъяснить собеседнику подходы гендерного аудита, цели собеседования и тот вклад, который оно вносит в процесс аудита. Таким образом не только обеспечивается осведомленность интервьюируемого, но и устанавливается профессиональный тон беседы.

С кем следует проводить собеседования?

Крайне важно провести собеседование с руководителем подразделения, который может дать предметный обзор работы подразделения, рассказать о планах на будущее и о том, как гендерные вопросы интегрируются в работу подразделения. Встречу с директором следует назначить заранее, попросив директора и его секретаря не переносить, не отменять и не прерывать ее. Сначала собеседование проводится с руководителем подразделения, с ответственными сотрудниками и техническими специалистами, затем с техническим персоналом.

Руководящие сотрудники и технические специалисты (как постоянный, так и проектный штат) также приглашаются на собеседование. Информацию об их работе аудиторы получают в процессе анализа документации. В идеале интервью с сотрудником должен проводить именно тот аудитор, который(ая) изучал его/ее работу.

Ценную информацию можно получить из собеседований с техническим персоналом. Эти сотрудники видят «изнутри» административные аспекты многих принимаемых решений, а также результаты внедрения гендерного подхода. Бывают случаи, когда люди неохотно делятся информацией. Необходимо заверить их в важности предоставляемой ими информации, а также в том, что она останется анонимной.

Конфиденциальность и анонимность

- Назначая собеседования, аудиторы должны разъяснить всем сотрудникам подразделения, что их высказывания останутся анонимными — они не будут цитироваться, передаваться руководству или приводиться в отчете.
- При этом следует обозначить различие между сохранением анонимности источника и конфиденциальностью собранной информации. Цель аудита — собрать данные о деятельности подразделения в продвижении гендерного равенства, и один из используемых инструментов — собеседования с сотрудниками. Соответственно, полученную в ходе интервью информацию нельзя назвать конфиденциальной, поскольку она будет отражена в общих выводах и положениях итогового отчета.
- Аудиторам необходимо избегать неловких ситуаций, связанных с разглашением информации сотрудниками подразделения. Например, прозрачная ссылка в отчете на «мнения сотрудников административного отдела» может создать проблемы, если в этом отделе работают всего два человека. Следует сохранять конфиденциальность информации, сообщенной «без протокола». Когда речь идет о крайне деликатных вопросах, таких, как домогательства или оскорбления, аудитору следует поговорить с другими сотрудниками и решить нужно ли выносить эту информацию на рассмотрение структуры в организации, координирующей проведение аудита и кадрового департамента организации.

Проведение индивидуальных собеседований

Правильная подготовка — залог успешного собеседования. Члены группы организаторов, не имеющие достаточного опыта собеседований, зачастую нервничают не меньше, чем сами интервьюируемые. Чтобы преодолеть нервозность, аудиторам необходимо как следует подготовиться к интервью. Перед собеседованием организаторы должны:

- создать соответствующую обстановку (зарезервировать кабинет или комнату для встреч, обеспечить, чтобы беседа не прерывалась ни людьми, ни телефонными звонками, чтобы на это время не были назначены другие встречи);
- проанализировать вопросы, составленные по результатам анализа документации, удостовериться, что содержание и формулировка вопросов соответствует должностному положению интервьюируемого.

Чтобы контролировать ход интервью и направить его в нужное русло, сделайте следующее:

Шаг	Что делать	Как делать
1	Наладьте контакт	<ul style="list-style-type: none"> • «растопите лед» между собой и собеседником: поговорите на неформальные темы • будьте дружелюбны, но не поддерживайте слишком много посторонних разговоров • сообщите собеседнику программу и продолжительность интервью • предупредите интервьюируемого о том, что будете делать записи
2	Контролируйте ход интервью	<ul style="list-style-type: none"> • в беседе избегайте путаницы и обсуждения посторонних тем • добивайтесь ответа на поставленные вопросы • не заполняйте паузы, умейте помолчать — пусть говорит собеседник
3	Собирайте информацию	<ul style="list-style-type: none"> • задавайте разные и по-разному сформулированные вопросы (вопросы разного типа) • ваша речь не должна занимать менее 10% и более 25% общего времени собеседования • если ответ нечеткий, переформулируйте вопрос • в своих вопросах будьте беспристрастны
4	Старайтесь обеспечить взвешенный подход	<ul style="list-style-type: none"> • избегайте одностороннего взгляда на ситуацию • задавайте дополнительные вопросы, чтобы получить объективную информацию • просите собеседника назвать сильные и слабые стороны, достоинства и недостатки
5	Делайте записи	<ul style="list-style-type: none"> • записывайте только основные мысли и информацию: детальный отчет вы составите позже
6	Умейте отвечать на вопросы	<ul style="list-style-type: none"> • отвечайте на уточняющие вопросы собеседника достаточно подробно • не отвечайте на вопросы, которые считаете неуместными
7	Умейте завершить интервью	<ul style="list-style-type: none"> • обсудите с собеседником следующие шаги аудита • укажите время, в течение которого с вами можно будет повторно связаться • при необходимости предоставьте собеседнику возможность обратиться к вам за дополнительными уточнениями
8	Оформляйте записи	<ul style="list-style-type: none"> • сразу же после интервью оформите свои записи, зафиксируйте рассказанные истории и примеры, а также другую информацию для последующего более глубокого изучения.

Пять важнейших навыков индивидуального собеседования

ОБЩЕНИЕ РЕШАЕТ ВСЕ

Все мы ежедневно используем свои навыки общения. Ниже приведены пять основных навыков, которые необходимы для успешного проведения интервью.

Демонстрируйте внимание:

используйте неязыковое общение, то есть язык жестов (жестикуляцию и мимику), чтобы показать свой интерес к собеседнику или группе людей.

Наблюдайте:

следите за неязыковыми сигналами, то есть жестикуляцией и мимикой собеседника, его(ее) реакцией, предпочтениями, манерой слушать.

Слушайте активно:

обращайте внимание не только на то, что говорит собеседник, но и как он говорит; делайте записи и, при необходимости, просите прерваться, чтобы можно было кратко зафиксировать сказанное; воздерживайтесь от высказывания собственного мнения, будьте нейтральны; демонстрируйте интерес с помощью языка жестов; обращайте внимание на то, что говорится и как говорится, с тем чтобы направлять разговор в нужное русло.

Задавайте вопросы:

это главный способ управления ходом интервью, а также уточнения и сбора информации.

Умейте говорить:

интервьюируемые тоже могут задать вопрос или попросить об уточнении. Ваш ответ должен быть содержательным, не следует вдаваться в объяснения, которые лишь усложняют сказанное. Будьте профессиональны и сдержанны.

Основные этапы гендерного аудита

- Подразделение добровольно принимает решение о проведении гендерного аудита и направляет соответствующий запрос в структуру в организации, занимающуюся координацией аудита.
- Официально согласовываются даты проведения аудита и назначается координатор аудита из числа сотрудников подразделения.
- Отбирается группа организаторов аудита в составе 3–4 человек; начинается предварительная подготовка к аудиту.
- За две недели до встречи аудиторов с сотрудниками подразделения начинается предварительный анализ документации.
- В течение двух недель в подразделении проходит гендерный аудит.
- В течение двух недель аудита проводятся совместные семинары, собеседования, информационные встречи и консультации с партнерскими организациями.
- В последний день аудита организаторы обсуждают со всеми сотрудниками подразделения проект рекомендаций и формулируют план действий.
- В течение месяца проект итогового отчета передается в подразделение для уточнения содержащихся в нем фактов.
- Затем в течение месяца отчет окончательно дорабатывается.
- Подразделение отвечает за выполнение рекомендаций аудита. Структура в организации, координирующая проведение аудитов в организации предоставляет технические консультации по вопросам осуществления рекомендаций.

Модель рабочего графика гендерного аудита

День 1 — понедельник	День 6 — понедельник
<ul style="list-style-type: none"> • встреча группы организаторов • встреча с координатором аудита для обсуждения вопросов его проведения • встреча с руководителем подразделения • встреча со всеми сотрудниками подразделения • согласование графика собеседований с сотрудниками подразделения • составление вопросов для интервью • обсуждение анализа документации 	<ul style="list-style-type: none"> • сведение воедино записей, сделанных в ходе интервью, и включение их в отчет • завершение анализа документации • планирование семинара с партнерскими организациями
День 2 — вторник	День 7 — вторник
<ul style="list-style-type: none"> • проведение интервью • планирование семинаров для ответственных работников и технических специалистов и для технического персонала • разработка «костяка» отчета об аудите 	<ul style="list-style-type: none"> • проведение семинара с партнерскими организациями • продолжение интервью
День 3 — среда	День 8 — среда
<ul style="list-style-type: none"> • проведение интервью • проведение семинаров для технического персонала • завершение подготовки к семинарам для ответственных работников и технических специалистов 	<ul style="list-style-type: none"> • подготовка проекта документа с основными положениями и выводами отчета • завершение консультаций
День 4 — четверг	День 9 — четверг
<ul style="list-style-type: none"> • проведение семинаров для ответственных работников и технических специалистов (полдня или полный день) • проведение интервью • обсуждение организаторами итогового отчета 	<ul style="list-style-type: none"> • проект текста основных положений аудита • подготовка встречи с сотрудниками для получения «обратной связи»
День 5 — пятница	День 10 — пятница
<ul style="list-style-type: none"> • продолжение семинаров для ответственных работников и технических специалистов (полный день) • проведение интервью • обсуждение анализа документации • согласование графика консультаций с партнерскими организациями 	<ul style="list-style-type: none"> • собеседование с директором по итогам аудита • проведение встречи со всеми сотрудниками для получения «обратной связи» • обсуждение плана действий • группа организаторов готовится покинуть подразделение

Часть третья

Семинары

Подготовка и проведение семинаров

Семинары проводятся тогда, когда состоялось большинство собеседований. На этом этапе организаторы уже довольно хорошо знакомы с работой подразделения. Анализ документации и собеседования уже дали значительную информацию о функционировании подразделения, и стали ясны вопросы, требующие более глубокого рассмотрения.

Координатор аудита из числа сотрудников должен к этому моменту уже подтвердить участие своих коллег в семинарах, зарезервировать помещение и подготовить необходимые для семинаров материалы. Перед началом семинаров следует тщательно проверить проведенную подготовительную работу, с тем чтобы избежать ненужных задержек.

Распределение обязанностей и работа в команде

Организаторам важно тщательно распределить между собой обязанности и проведение семинаров.

- На этом этапе ведущую роль играют члены группы с хорошими организаторскими навыками и опытом.
- Другим членам группы можно доверить проведение различных упражнений, чтобы на семинарах участники увидели разные стили и подходы.
- Некоторые члены группы могут помогать организаторам семинаров как бы «со стороны», делясь своими знаниями и опытом и помогая в обсуждении определенных вопросов. Других аудиторов для оживления дискуссии специально назначают на роль критиков.
- Кроме того, членам группы следует поручать такие задачи, как ведение записей во время дискуссий и сведение воедино результатов коллективной работы, отраженной на флип-чартах.
- Всем организаторам необходимо отслеживать реакции группы в ходе семинаров и оценивать общий настрой семинаров. Здесь важную роль играет чтение языка жестов.
- Все эти функции можно передавать членам группы по очереди.
- В конце каждого дня, когда проводятся семинары, организаторы организуют встречу для разбора итогов.
- Члены группы организаторов оценивают различные переменные, касающиеся подразделения (его размеры, число сотрудников, сильные стороны группы организаторов и т. д.), и на этой основе и по согласованию с подразделением планируют свою работу.
- Программа семинаров разрабатывается таким образом, чтобы организаторы могли наиболее рационально распределить свое время.

Основные и дополнительные упражнения

Упражнения в ходе семинаров можно разделить на основные и дополнительные. Основные упражнения составляют «костяк» семинаров. С их помощью организаторы знакомят участников с основными понятиями и обеспечивают единообразие информации, со-

бранной в ходе всех семинаров. Такие упражнения позволяют: провести сравнительный анализ и разработать сравнительные принципы и критерии; повысить осведомленность сотрудников подразделения в гендерных вопросах; получить в ходе аудита ценную информацию.

Шесть основных упражнений в ходе семинаров:

Основное упражнение 1:	Временная шкала
Основное упражнение 2:	Знание и понимание гендерных вопросов
Основное упражнение 3:	Классификация проектов и мероприятий
Основное упражнение 4:	«Луковица Хофстеде» (организационная культура)
Основное упражнение 5:	Видение достигнутых перемен
Основное упражнение 6:	Что мы узнали

Пять дополнительных упражнений различаются по продолжительности, сложности проведения и уровню собранной информации.

Стандартный двухдневный семинар в ходе аудита для ответственных сотрудников и технических специалистов не позволяет провести все дополнительные упражнения. Выбор и использование дополнительных упражнений возлагается на организаторов аудита. Выбор может зависеть от потребности в дополнительной информации, от навыков и предпочтений организаторов, от наличия свободного времени в программе семинара.

Дополнительные упражнения:

Дополнительное упражнение 1:	Анализ сильных и слабых сторон
Дополнительное упражнение 2:	Диаграмма Венна
Дополнительное упражнение 3:	Идеальная организация
Дополнительное упражнение 4:	Изображение процесса принятия решений в графическом виде
Дополнительное упражнение 5:	Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства

Последовательность упражнений

Рекомендуемая последовательность упражнений позволяет провести их с максимальной пользой, а также выстроить логику семинара.

- В идеальном варианте в первый день семинара следует провести основные упражнения 1–4.
- После этого организаторы могут выбрать один или два дополнительных упражнения. Так, можно взять «Анализ сильных и слабых сторон», «Изображение процесса принятия решений в графическом виде» или «Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства» в сочетании с «Диаграммой Вена» либо «Идеальной организацией». Такая комбинация из двух упражнений займет примерно три часа в программе семинара. Завершить их можно утром второго дня.
- Выбрав и проведя комбинацию из двух дополнительных упражнений, следует завершить семинар в конце второго дня основными упражнениями 5 и 6.

Ниже приведен образец программы семинара для ответственных сотрудников и технических специалистов, из которой видно, как может проходить двухдневный семинар.

День 1

09:00 — 09:15	Введение*
09:15 — 09:45	Основное упражнение 1: Временная шкала
09:45 — 10:45	Основное упражнение 2: Знание и понимание гендерных вопросов
10:45 — 11:00	Перерыв
11:00 — 13:00	Основное упражнение 3: Классификация проектов и мероприятий
13:00 — 14:00	Обед
14:00 — 14:30	Основное упражнение 3: Классификация проектов и мероприятий (продолжение)
14:30 — 15:30	Основное упражнение 4: «Луковица Хофстеде» (организационная культура)
15:30 — 15:45	Перерыв
15:45 — 16:45	Основное упражнение 4: «Луковица Хофстеде» (организационная культура) (продолжение)
16:45 — 17:15	Участники заполняют анкету для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства, если это дополнительное упражнение было выбрано для утреннего заседания второго дня.

День 2

09:00 — 09:15	Повторение пройденного в первый день и введение в программу второго дня
09:15 — 10:45	Дополнительное упражнение (напр., «Диаграмма Венна» или «Идеальная организация»)
10:45 — 11:00	Перерыв
11:00 — 13:00	Дополнительное упражнение (напр., «Анализ сильных и слабых сторон», или «Изображение процесса принятия решений в графическом виде», или «Анкету для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства»)
13:00 — 14:00	Обед
14:00 — 15:45	Основное упражнение 5: Видение достигнутых перемен
15:45 — 16:00	Перерыв
16:00 — 16:45	Основное упражнение 5: Видение достигнутых перемен (продолжение)
16:45 — 17:15	Основное упражнение 6: Что мы узнали
17:15 — 17:30	Выводы. Закрытие семинара.

* Вступление в первый день не должно быть долгим. К началу семинара группа организаторов уже встретится и представится сотрудникам подразделения. Кроме того, многие сотрудники уже пройдут собеседования. Таким образом, участники должны быть знакомы с целями аудита.

Семинары и упражнения для различных целевых групп

Для технического персонала, старшего руководящего состава, ответственных работников и технических специалистов, а также для партнерских организаций проводятся три отдельных семинара:

- Семинар на полдня проводится для всего технического персонала. Этим сотрудникам следует поощрить к свободному высказыванию мнений, поскольку их не будет сковывать присутствие руководства.
- Семинар для ответственных сотрудников и технических специалистов продолжается максимум два полных дня, минимум полтора дня.
- Для партнерских организаций, как правило, бывает достаточно семинара на полдня. Основной упор следует сделать только на их видении проблем и их мнении о подразделении, где проводится аудит, по основным направлениям совместного сотрудничества.

Организационные принципы для всех семинаров одинаковы, однако дополнительные упражнения для разных целевых групп могут различаться.

Несмотря на различие в выборе дополнительных упражнений, подготовка к семинарам и распределение обязанностей между организаторами остаются неизменными. Если время позволяет, в семинары для ответственных сотрудников и технических специалистов следует включить все основные упражнения. Для технического персонала и партнерских организаций можно выбрать комбинацию из основных и дополнительных упражнений.

В данной таблице предлагаются варианты использования упражнений для трех целевых групп.

Ответственные сотрудники и технические специалисты	Технический персонал	Партнерские организации
Временная шкала	Временная шкала	
Знание и понимание гендерных вопросов	Знание и понимание гендерных вопросов	
Классификация проектов и мероприятий		
«Луковица Хофстеде»	«Луковица Хофстеде»	
Анализ сильных и слабых сторон		
Диаграмма Венна		
Идеальная организация	Идеальная организация	
Изображение процесса принятия решений в графическом виде		
Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства		
Видение достигнутых перемен		Видение достижений в области гендерного равенства
Что мы узнали	Что мы узнали	

Основное упражнение 1: Временная шкала

Это основное упражнение иллюстрирует и представляет концептуальную основу для выводов и рекомендаций аудита.



Исходная информация

Мы узнаем:

- о современных гендерных проблемах, дискуссиях, о взаимоотношениях организации с национальными гендерными структурами и женскими организациями применительно к программе организации (А);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в качестве одной из основных стратегических целей организации, ее программы и бюджета (Б);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества (В);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- об использовании информации и знаний (Д);
- об используемых системах и методах планирования и мониторинга, развития людских ресурсов и коммуникации (Е);
- о выборе партнерских организаций (Ж);
- о том, как осуществляемая организацией политика гендерного равенства отражается в производимых продуктах и общественном мнении об организации (З);
- о принятии решений по вопросам продвижения гендерного равенства (И);
- о кадровой политике и развитии людских ресурсов организации (И);
- об организационной культуре (Л);
- о видении достижений в области гендерного равенства (М).

Рекомендуемая продолжительность:

Первое обсуждение в течение получаса или менее, с продолжением в течение двух недель аудита.

Метод:

- Коллективные размышления об исторических факторах, оказавших влияние на гендерную ситуацию (положение женщин и мужчин), и о том, как они отразились в программной деятельности организации, например в проведении встреч, работе сотрудников, в документах. Расположите полученные факты на временной шкале.
- Временная шкала прикалывается на стену на все время работы семинара, и участники постоянно заносят в нее новую информацию.

Подготовка:

- Можно построить временную шкалу для любой организации, скопировав и адаптировав временную шкалу МОТ (см. ниже). Закрепите ее на стене.
- Для того чтобы сотрудники подразделения могли построить временную шкалу для своей организации, соедините с изнанки при помощи клейкой ленты листы флип-чарта.

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Временная шкала»</p> <p>Цель: составить временную шкалу деятельности подразделения по осуществлению гендерной политики организации с указанием основных вех, таких, как мероприятия или публикации по гендерным вопросам.</p> <p>Метод: определив основные вехи, участники затем наносят их на временную шкалу на стене в помещении семинара.</p> <p>Продолжительность: первое обсуждение в течение получаса или менее с продолжением в течение двух недель аудита.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • длинный рулон бумаги или несколько склеенных листов флип-чарта, закрепленных на стене; • ксерокопия временной шкалы МОТ, расположенная на стене в соответствии с инструкциями; • маленькие карточки для записи основных дат. В качестве варианта можно делать записи прямо на больших листах; • маркеры; • флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения).

Во время упражнения:



В полном составе



По группам

- В начале упражнения напомните участникам о его цели — создать временную шкалу деятельности подразделения по осуществлению гендерной политики организации с указанием основных вех, таких, как мероприятия или публикации по гендерным вопросам.
- Это хорошее «разогревающее» упражнение, которое помогает «растопить лед» в начале аудита. Его можно проводить как в полном составе, так и по группам, которые затем собираются вместе и делятся написанным.
- Организатор призывает участников к максимально творческому подходу к описанию событий прошлого. Некоторые «ветераны» подразделения могут оказать помощь в восстановлении хронологии событий.
- Временную шкалу не следует рассматривать как конечный продукт: дополнения в нее вносятся в течение всего периода аудита. Преимущество закрепления ее на стене заключается в том, что участники могут постоянно вносить в нее новую информацию, которая в итоге будет использована для иллюстрации и обоснования выводов и рекомендаций аудита.
- В зависимости от уровня информированности аудитории, иногда бывает возможно создать также «зеркальную» временную шкалу, которая сравнивает изменения на уровне организации с изменениями для отдельных подразделений и/или программ и проектов.

Практический совет:



- Зачастую участники запоминают конкретные события (например, рождение ребенка, присутствие при факте несправедливости и дискриминации, событие, вызвавшее прилив энтузиазма и т. д.), которые способствовали осознанию гендерных проблем либо вдохновили человека к действию.
- Организаторы могут также предложить, чтобы участники внесли во временную шкалу подразделения события своей личной жизни, связанные с гендерными вопросами. Одновременно во временную шкалу подразделения можно внести мировые либо региональные события. В качестве варианта можно создать две отдельных или параллельных шкалы для личных и мировых событий.

Пример: Временная шкала на тему: «Положение женщин и гендерные вопросы в МОТ»

(Примечание: Международные события обозначены в таблице **синим**)

Метод:

- Сделайте на ксероксе копии страниц временной шкалы. Вырежьте из них полоски шкалы. Совместите полоски по голубой ленте дат и склейте между собой.
- Эта временная лента охватывает период с 1919 по 2006 год. Вы можете поместить ее над временной шкалой, созданной сотрудниками подразделения на семинаре в ходе гендерного аудита.

		Конвенция № 100 о равном вознаграждении
Конвенция № 3 о защите материнства		Рекомендация № 90 о равном вознаграждении
1919	1948	1951
	Конвенция № 89 о ночном труде женщин (пересмотренная)	



	Конвенция № 111 о дискриминации (в области труда и занятий)	
	Рекомендация № 111 о дискриминации (в области труда и занятий)	
1952	1958	1964
Конвенция № 103 о защите материнства (пересмотренная)		Конвенция № 122 о политике в области занятости (Ст. 1, п. 2(с))
Рекомендация № 95 о защите материнства		Рекомендация № 122 о политике в области занятости



<p>Конвенция № 140 об оплачиваемых учебных отпусках (Ст. 8 и 9 п.(а))</p>		<p>Начало Международного десятилетия женщин (закончилось в 1985 г.)</p> <p>Создание Бюро МОТ по вопросам трудящихся женщин</p>
<p>1974</p>	<p>1975</p>	<p>1976</p>
	<p>Конвенция № 142 о развитии людских ресурсов (Ст. 1(5))</p> <p>Рекомендация № 150 о развитии людских ресурсов (VIII. Содействие равенству возможностей мужчин и женщин в области подготовки и занятости)</p> <p>Первая всемирная конференция по положению женщин в Мехико</p> <p>Международный год женщин</p>	



	<p>Вторая всемирная конференция по положению женщин /Копенгаген/</p>	
<p>1979</p>	<p>1980</p>	<p>1981</p>
<p>Конвенция ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (вступила в силу 3 сентября 1981 г.)</p>		<p>Конвенция № 156 о работниках с семейными обязанностями</p> <p>Рекомендация № 165 о работниках с семейными обязанностями</p>



<p>«Работающие женщины» — одно из шести глобальных направлений программы МОТ (сформулированы в среднесрочном плане на 1982–1987 гг.)</p>		<p>Третья всемирная конференция по положению женщин в Найроби</p> <p>Резолюция о равных возможностях и равном обращении для женщин и мужчин в сфере занятости (принята на 71-й сессии Международной конференции труда)</p>
<p>1982</p>	<p>1984</p>	<p>1985</p>
	<p>Рекомендация № 169 о политике в области занятости (дополнительные положения)</p>	



	<p>Конвенция № 171 о ночном труде Рекомендация № 178 о ночном труде</p>	
<p>1987</p>	<p>1990</p>	<p>1995</p>
<p>План действий Международного бюро труда по продвижению равенства в развитии, расширению возможностей и равном обращении для мужчин и женщин в сфере занятости (план одобрен Административным советом МОТ)</p>		<p>Всемирный саммит по социальному развитию в Копенгагене</p> <p>Четвертая всемирная конференция по положению женщин в Пекине</p> <p>Разработка и принятие Плана действий МОТ по внедрению комплексного гендерного подхода и продвижению гендерного равенства</p>



<p>Межрегиональная консультативная встреча МОТ по вопросам внедрения комплексного гендерного подхода</p>		<p>Конвенция № 183 о защите материнства (пересмотренная) Симпозиум по вопросам достойного труда для женщин</p>
1998	1999	2000
	<p>Создано Бюро по вопросам гендерного равенства (подчиняется непосредственно Генеральному директору МОТ)</p> <p>Циркуляр Генерального директора о внедрении комплексного гендерного подхода (циркуляр № 564)</p> <p>Первый семинар по вопросам разработки стратегии претворения в жизнь Плана действий по внедрению комплексного гендерного подхода (Турин)</p> <p>Факультативный протокол к Конвенции ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин</p> <p>Конвенция № 182 о наихудших формах детского труда</p> <p>Вопросы гендерного равенства и развития включены в разряд основных в программе и бюджете МОТ</p> <p>Межрегиональная консультативная встреча МОТ по вопросам внедрения комплексного гендерного подхода (Турин)</p> <p>Центральная тема Международного женского дня — «Молодежь, женщины, конфликты»</p>	<p>Создание целевых групп, работающих над практическим внедрением комплексного гендерного подхода в МОТ</p> <p>Всемирный саммит по социальному развитию в Женеве (Копенгаген +5)</p> <p>23-я Специальная сессия Генеральной Ассамблеи ООН в Нью-Йорке (Пекин +5)</p>



2001	2002	2003
<p>Межрегиональная консультативная встреча МОТ по вопросам внедрения комплексного гендерного подхода (Турин)</p> <p>Первый гендерный аудит МОТ</p>		<p>Межрегиональная консультативная встреча МОТ по вопросам внедрения комплексного гендерного подхода (Турин и Женева)</p> <p>В рамках Международного женского дня организовано специальное мероприятие на тему: «Женщины на опасной работе: женщины, освещающие конфликты»</p>



2004	2005	2006
<p>Гендерное равенство включено в число шести общих политических задач МОТ, отраженных в программе и бюджете Организации</p>		<p>Гендерное равенство — одна из пяти основных стратегических задач МОТ, сформулированных в программе и бюджете Организации на 2006–2007 гг.</p>
<p>Резолюция МКТ о гендерном равенстве, равной оплате труда и защите материнства</p>		



Основное упражнение 2: Знание и понимание гендерных вопросов: насколько сотрудники подразделения знакомы с гендерной терминологией?

Это основное упражнение — прекрасный способ вовлечь участников семинара в процесс обсуждения и анализа своего опыта и знаний. Участники проходят через первые три этапа учебного цикла для взрослых и через четвертый этап, если обсуждаются перспективы на будущее (см. Часть первую «Методология гендерного аудита: общий обзор»).



Исходная информация

Мы узнаем:

- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества (В);
- об использовании информации и знаний (Д).

Рекомендуемая продолжительность:

Два часа на 20 понятий либо один час на 10 понятий.

Метод:

- Организаторы заготавливают карточки, на которых пишут одно гендерное понятие. Карточки складываются в какую-либо емкость.
- Участники достают по одной карточке, зачитывают вслух написанное на ней понятие и рассказывают, как они понимают его значение. Затем другие участники вносят свои дополнения, уточнения и комментарии относительно важности данного понятия.

ИЛИ

- Участники берут по одной карточке, на обороте пишут определение написанного на ней понятия и возвращают карточку в коробку.
- Участники берут по одной карточке, зачитывают понятие и уже написанное на ней определение. Затем они вносят свои дополнения, уточнения и комментарии относительно важности данного понятия.

Подготовка:

- Члены группы организаторов зачитывают и обсуждают определения понятий из «Глоссария основных гендерных понятий (см. Часть пятую «Приложения»». Организаторы отвечают на уточняющие вопросы и толкования понятий.
- Приготовьте карточки — по одной на понятие.
- Сделайте для участников семинара копии «Глоссария».

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Знание и понимание гендерных вопросов»</p> <p>Цель: оценить, имеется ли среди сотрудников подразделения общее понимание значения гендерных понятий.</p> <p>Метод: объяснить и обсудить понятия, связанные с гендерной проблематикой.</p> <p>Продолжительность: один или два часа (решение о продолжительности упражнения принимают организаторы).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • карточки с написанными на них гендерными понятиями; • емкость для карточек; • флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения).

Во время упражнения:



В полном составе

- В начале упражнения назовите его цель — убедиться, насколько участники семинара знакомы с гендерными понятиями.
- Сделайте упражнение увлекательным: создайте живую атмосферу, ничем не напоминающую экзамен.
- Поддерживайте режим диалога и старайтесь привлечь внимание к важности этих понятий.
- Участники дополняют определения, данные коллегами. При необходимости организаторы уточняют и дополняют их понимание гендерных понятий.
- Попросите участников записывать, что они узнали, особенно если это касается их повседневной работы.
- Раздайте участникам копии «Глоссария основных гендерных понятий» (см. Часть пятую «Приложения»).
- Поддерживайте динамичный темп обсуждения, с тем чтобы успеть обсудить максимальное число понятий, поскольку иногда дискуссия «увязает» в деталях. Напомните участникам о необходимости просто излагать свои мысли и заверьте их в том, что, когда завершится обсуждение большинства понятий, общая картина значительно прояснится.

Практический совет



- Сделайте упражнение увлекательным: создайте живую атмосферу, ничем не напоминающую экзамен.

Основное упражнение 3: Классификация проектов и мероприятий

По мнению организаторов, это упражнение — одно из самых полезных и наиболее популярных среди участников семинаров, поскольку оно имеет прямое отношение к их работе и практическому применению гендерных понятий.



Исходная информация

Мы узнаем:

- о внедрении комплексного гендерного подхода в качестве одной из основных стратегических целей организации, ее программы и бюджета (Б);
- о видении достижений в области гендерного равенства (Л);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в качестве одной из основных стратегических целей организации, ее программы и бюджета (Б);
- о выборе партнерских организаций (Ж);
- о том, как отражается осуществляемая организацией политика гендерного равенства в производимых продуктах и общественном мнении об организации (З).

Рекомендуемая продолжительность:

Два с половиной часа.

Метод:

Участники классифицируют гендерный подход, который применяется в осуществляемом ими мероприятии или проекте.

Подготовка:

Подготовьте флип-чарты и размножьте раздаточные материалы (см. ниже).

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Классификация проектов и мероприятий»</p> <p>Цель: подумать о том, как различные мероприятия и проекты могут внести вклад в продвижение гендерного равенства.</p> <p>Метод: классифицируйте проекты и мероприятия по типу получателей помощи, типу организации и в гендерном плане.</p> <p>Продолжительность: два с половиной часа.</p>	<ul style="list-style-type: none">• четыре заранее подготовленных флип-чарта с четырьмя таблицами (см. ниже);• маркеры;• клейкая лента;• раздаточные материалы• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения)

Во время упражнения:



В полном составе



По группам

- Напомните участникам о цели упражнения — узнать, как различные мероприятия и проекты могут внести вклад в продвижение гендерного равенства и в какой степени это связано с их целевой группой и применяемым подходом.
- Данное упражнение требует особого внимания организаторов. Участники не должны выполнять его самостоятельно, и на всех этапах анализа они должны работать вместе с организаторами. С этой целью ниже приведено подробное описание четырех этапов анализа.
- Определите, что понимается под словами «мероприятие» и «проект» в контексте работы организации.
- Напомните участникам, что им следует анализировать текущую ситуацию на проекте (мероприятии), а не его ожидаемые результаты.
- В ходе упражнения по классификации проведите участников через все четыре этапа (шага) анализа. **Примечание:** вопросы четвертого шага можно обсуждать как в полном составе, так и в группах — в зависимости от наличия времени. Если аудитория недостаточно знакома с гендерной проблематикой, четвертый шаг анализа проводится в полном составе.
- Разделите участников на небольшие группы для работы над четырьмя этапами упражнения. По возможности сформируйте группы по проектам или мероприятиям.
- Участники представляют и обсуждают свои выводы на совместном заседании.

Четыре шага классификации проектов и мероприятий

Шаг первый: Классификация проекта или мероприятия (Рекомендуемая продолжительность — 30 мин.)

- Распределите раздаточный материал «Классификация проектов и мероприятий по гендерным критериям» (см. ниже).
- Участники обсуждают, какой тип проблемного анализа (анализ потребностей, анализ заинтересованных сторон и т.д.) проводился перед составлением проекта (планированием мероприятия).
- Участники размышляют, помог ли такой анализ выявить гендерные аспекты проблем, на решение которых направлен проект (мероприятие), и, если нет, то в чем причина.
- Участники обсуждают, направлен ли их проект (мероприятие) на оказание прямого содействия получателям помощи (например, надомным работникам) или на наращивание потенциала партнерских организаций и организаций-исполнителей проекта (применительно к МОТ это могут быть объединения работников или работодателей, министерство труда или другое правительственное учреждение). Один и тот же проект может оказывать поддержку как получателям помощи, так и партнерским организациям.
- Участники заполняют таблицу 1 на флип-чарте и представляют ее на совместном заседании.

Таблица 1: Классификация проекта (мероприятия)

	Прямая поддержка получателей помощи	Наращивание потенциала партнерских организаций и организаций-исполнителей проекта
Проект (мероприятие) А		
Проект (мероприятие) Б		
Проект (мероприятие) В		
Проект (мероприятие) Г		

Шаг второй: Классификация прямых получателей помощи и организаций, получающих помощь от проекта (Предлагаемая продолжительность — 20 мин., затем краткий перерыв или обед)

- Участники обсуждают свой проект (мероприятие).
- Если речь идет о прямом содействии получателям помощи, следует определить, кто эти получатели — женские, мужские или смешанные группы (объединения).
- Если речь идет о наращивании потенциала организаций, следует определить, с кем главным образом работает организация-получатель помощи — с женскими, мужскими или смешанными объединениями либо с другими организациями, такими, как НПО.
- Участники заносят свои выводы в таблицы 2а и 2б представляют их на совместном заседании.

Таблица 2а: Классификация получателей помощи

	Преимущественно направлен на поддержку женщин	Преимущественно направлен на поддержку мужчин	Направлен на поддержку смешанных групп
Проект (мероприятие) А			
Проект (мероприятие) Б			
Проект (мероприятие) В			
Проект (мероприятие) Г			

Таблица 2б: Классификация получателей помощи

	Работает совместно с женскими группами или на их пользу	Работает совместно с мужскими группами или на их пользу	Работает совместно со смешанными группами или на их пользу
Проект (мероприятие) А			
Проект (мероприятие) Б			
Проект (мероприятие) В			
Проект (мероприятие) Г			

Шаг третий: Классификация проекта или мероприятия (Рекомендуемая продолжительность — 20 мин.)

- Участники вновь обращаются к раздаточному материалу «Классификация проектов и мероприятий по гендерным критериям» (см. ниже).
- Они выбирают критерий, который наилучшим образом отражает содержание проекта / мероприятия с гендерной точки зрения, и объясняют почему.

Таблица 3: Классификация проектов и мероприятий по гендерным критериям

	Гендерно слепой	Направлен на поддержку мужчин или женщин		Комплексный гендерный подход
		Расширяет возможности женщин и девочек	Целенаправленная поддержка мужчин и мальчиков	
Проект (мероприятие) А				
Проект (мероприятие) Б				
Проект (мероприятие) В				
Проект (мероприятие) Г				

Шаг четвертый: Цели проекта (мероприятия) и гендерные отношения — перемены и улучшения (Рекомендуемая продолжительность — 40 мин.)

- Участники обсуждают, какое влияние их проект (мероприятие) окажет на гендерные отношения.
- Они обсуждают, направлен ли проект (мероприятие) на решение конкретных гендерных проблем или он помогает решению стратегических гендерных задач?
- Участники обсуждают возможности достижения положительных изменений в будущем, а также пути совершенствования проектной работы в плане укрепления гендерного равенства и расширения возможностей женщин.

ЗАДАЧИ В ГЕНДЕРНОЙ СФЕРЕ КАК ОСНОВА ДЛЯ КЛАССИФИКАЦИИ ПРОЕКТОВ, МЕРОПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Задача комплексного гендерного подхода

Задача комплексного гендерного подхода — интегрировать гендерный аспект во все цели, мероприятия, системы, структуры и распределение ресурсов организации (людских и финансовых).

Конечная цель комплексного гендерного подхода — продвижение гендерного равенства. Гендерное равенство не должно рассматриваться как «несущественный вопрос» или «второстепенная задача», к которой приступают лишь после того, как решены «другие проблемы». Наоборот, гендерный аспект должен быть включен и должен пронизывать все мероприятия и инициативы на всех уровнях организации.

Задача расширения возможностей женщин

Применительно к мандату МОТ, расширять возможности женщин значит продвигать их равноправие в сфере труда. МОТ добивается этой цели на одном и более уровнях:

Целевые группы

- повышая самосознание женщин и представление о них в обществе;
- способствуя наращиванию потенциала женщин, с тем чтобы они могли равноправно участвовать в жизни общества и в принятии решений на всех уровнях;
- с помощью позитивных мер продвигая равный доступ женщин и их контроль над ресурсами, производительной, репродуктивной сферой и жизнью сообщества.

Организации

- продвигая и укрепляя потенциал женских организаций, способствующих расширению возможностей женщин и продвижению гендерного равенства;
- продвигая и укрепляя потенциал организаций, работающих в сфере развития и в социальной сфере и способствующих расширению возможностей женщин;
- предпринимая усилия к достижению равенства, безопасных и уважительных условий труда для мужчин и женщин на рабочих местах.

Институциональный уровень

- способствуя изменению социально-экономических условий, которые зачастую ставят женщин в менее выгодное положение по сравнению с мужчинами. Речь идет о законодательстве, системе образования, участии в политической жизни, наличии насилия в отношении женщин, правозащитной работе.

Гендерно слепой подход

Такой подход игнорирует существующие в обществе гендерные предрассудки.

В организациях или проектах, где применяется такой подход, главным образом представлены мужчины, и они в основном выигрывают от проделанной работы. Про-

исходит это потому, что деятельность сосредоточена на «мужских» интересах и обязанностях, или потому, что не были выявлены и устранены препятствия для участия женщин. В обоих случаях не учитываются существующие гендерные предрассудки.

Намеренно или нет, но такой подход приводит к тому, что находящийся в менее выгодном положении пол — как правило, женщины — оказывается в еще более невыгодном положении и усиливаются позиции и без того находящегося в более выгодном положении пола — как правило, мужчин.

Хотя иногда утверждается, что гендерно слепая политика и деятельность отражается в равной степени на положении женщин и мужчин, все же гендерный анализ и исследования свидетельствуют, что в большинстве случаев это не так.

Маскулинность

Организации или инициативы, продвигающие маскулинность, ставят целью изменить существующие в обществе нормы и представления о маскулинности и феминности и о роли мужчин и женщин в обществе.

В проектах и мероприятиях, продвигающих маскулинность, упор делается главным образом на мужчин, на отход от стереотипов, норм и ценностей, связанных с ролью мужчин и маскулинностью. Целью таких проектов и мероприятий является также активная поддержка борьбы женщин за равные права и гендерное равенство.

Другие важные определения

Практические гендерные потребности

Политические меры, действия и инициативы, касающиеся практических гендерных потребностей, направлены на решение насущных проблемы выживания, создания дохода и обеспечения источников существования для мужчин и женщин.

В этом случае задачей не является изменение существующих гендерных ролей и разделения власти. Данный подход направлен на удовлетворение базовых потребностей, связанных с традиционным разделением ролей и обязанностей. В качестве примеров можно назвать помощь женщинам в преодолении неграмотности, лучшее обеспечение их водой и продовольствием, а также организацию социальных услуг для матерей, таких, как учреждения по уходу за детьми.

Стратегические гендерные интересы

Политические меры, действия и инициативы, касающиеся стратегических гендерных интересов, направлены на достижение перемен как на уровне различных структур и организаций, так и на уровне и во взаимоотношениях отдельных людей.

Стратегические гендерные интересы затрагивают желательные изменения в существующих отношениях, ролях, задачах и обязанностях мужчин и женщин.

Общая задача — усилить влияние женщин в социальной сфере и в их личной жизни. В качестве примера можно назвать расширение возможностей малоимущих женщин в плане большего социального и юридического контроля над денежными средствами домохозяйства, а также укрепление сетевых объединений, с тем чтобы они могли участвовать в диалоге с властями по вопросам политических и законодательных реформ.

Основное упражнение 4: «Луковица Хофстеде» / организационная культура



Исходная информация

Мы узнаем:

- об организационной культуре (Л);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о видении достижений в области гендерного равенства (Л);
- о кадровой политике и развитии людских ресурсов (И);
- об использовании информации и знаний (Д).

Рекомендуемая продолжительность:

Два часа.

Метод:

Организацию образно представляют в виде луковицы:

- участники «срезают» один за другим слои луковицы (подразделения), пока наконец не открывается основа — организационная культура;
- затем участники выявляют те аспекты этой организационной культуры, которые способствуют или препятствуют достижению гендерного равенства и расширению возможностей женщин в данном подразделении;
- такой подход особенно эффективен с техническим персоналом, который зачастую лучше других знает, как функционирует подразделение.

Подготовка:

Чтобы добиться успеха, организуйте упражнение с учетом местных условий:

- при необходимости переведите все термины и понятия, используемые в ходе упражнения, на местный язык;
- используйте конкретные примеры из местной жизни для объяснения таких понятий, как «символы», «артефакты», «выражения», «победители и героини», «нормы» и «ценности»;
- подготовьте карточки и флип-чарт.

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Организационная культура»</p> <p>Цель: определить организационную культуру подразделения применительно к продвижению гендерного равенства.</p> <p>Метод: снимайте слои воображаемой луковицы, чтобы определить, каким образом и почему подразделение функционирует именно таким образом, а не иначе.</p> <p>Продолжительность: два часа.</p>	<ul style="list-style-type: none">• четыре флип-чарта с нарисованной на них большой луковицей (образец см. на странице 66);• маленькие карточки. Чтобы отличить разные слои организационной культуры, используйте карточки четырех разных цветов, окрашивайте уголки белых карточек маркерами четырех разных цветов либо делайте надписи на карточках четырьмя разными цветами;• маркеры;• клейкая лента;• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения)

Во время упражнения:



По группам



В полном составе

- Создайте обстановку доверия. Помните, что вопросы организационной культуры бывают крайне деликатными.
- Разделите участников на небольшие группы, по возможности с учетом их задач или обязанностей.
- Напомните участникам о цели данного упражнения — вскрыть те аспекты организационной культуры, которые способствуют или препятствуют достижению гендерного равенства и расширению возможностей женщин.
- Обсудите и запишите на карточках символы и артефакты, победителей, героинь и героев, ритуалы и ценности подразделения. Разместите их на соответствующих слоях луковицы (см. ниже определения и вопросы для обсуждения). Рекомендуемая продолжительность — 45 мин., с последующими 15-минутным перерывом.
- Затем снова соберите участников в полном составе, чтобы обсудить тот образ организации, который вырисовывается в результате данного упражнения. Рекомендуемая продолжительность — 1 час.

Вопросы для обсуждения в полном составе:

Чтобы обсудить, каким образом организационная культура подразделения влияет на продвижение гендерного равенства, используйте следующие вопросы:

- Соблюдают ли в вашем подразделении принципы сочетания рабочих и семейных обязанностей, пользуются ли одинаковым уважением мужчины и женщины, местные и международные сотрудники, ответственные сотрудники, технические специалисты и технический персонал?
- Есть ли какие-либо аспекты в организационной культуре подразделения, которые участники хотели бы изменить? Как осуществить эти изменения?

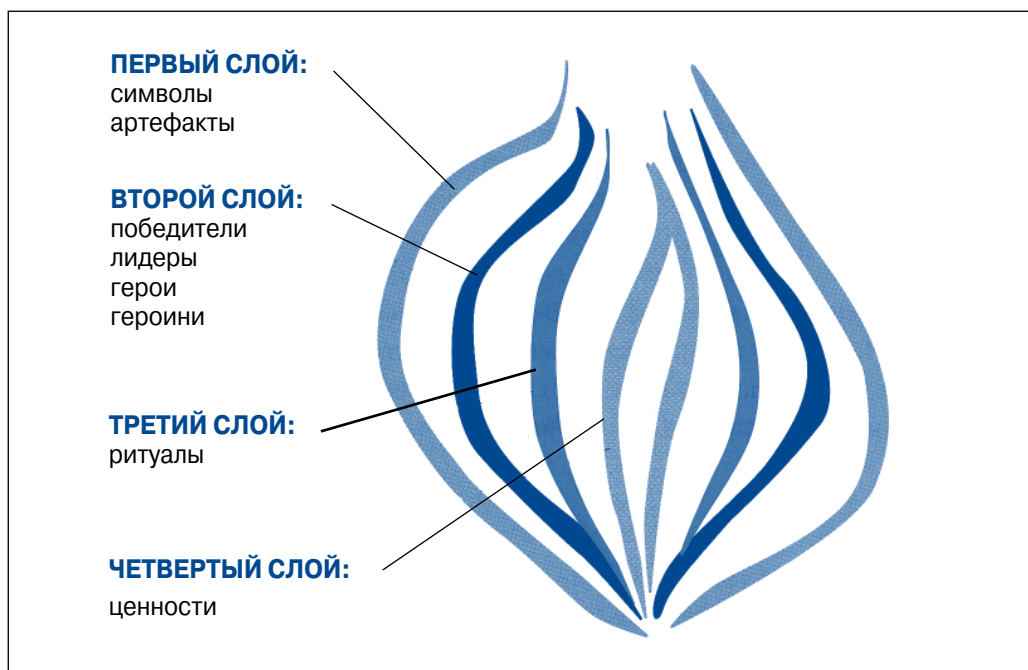
Можно задать и другие вопросы, касающиеся перемен в организационной культуре подразделения:

- Каково мнение о подразделении среди заинтересованных организаций?
- Считают ли они, что в подразделении учитываются права и интересы женщин, считают ли они его феминистским, действительно занимающимся расширением возможностей женщин и мужчин?
- Высказываются ли критические замечания в адрес подразделения сотрудниками и/или со стороны?
- Какова репутация подразделения в качестве работодателя для женщин? Работодателя для мужчин?
- От кого в подразделении в наибольшей степени зависит серьезное отношение или игнорирование гендерных вопросов?
- Могут ли шутки, сказанные в подразделении, оказаться оскорбительными или обидными для людей? Если да, то для кого?

Выходите за рамки гендерных вопросов: данное упражнение может также выявить проблемы, касающиеся разного обращения с техническим персоналом и ответственными сотрудниками (техническими специалистами), международным и местным персоналом. Все эти проблемы за рамками гендерных вопросов.

«Луковица Хофстеде»:

Четыре слоя организационной культуры



Подразделение имеет слои, как у луковицы. В этом упражнении участники «срезают» слои, чтобы добраться до основы — организационной культуры. Затем они выявляют те аспекты этой организационной культуры, которые способствуют или препятствуют достижению гендерного равенства и расширению возможностей женщин в данном подразделении.

Что обозначают слои?

ПЕРВЫЙ СЛОЙ: символы и артефакты. Это слова, изображения или объекты, которые имеют значение только (или в особенности) для сотрудников данного подразделения.

ВТОРОЙ СЛОЙ: победители, лидеры, герои и героини. Это мужчины и женщины, реальные или воображаемые, которых высоко ценят в подразделении, либо те, кто олицетворяет собой подразделение.

ТРЕТИЙ СЛОЙ: ритуалы. Это коллективные действия, которые, не будучи обязательными для выполнения задач организации, все же считаются значимыми для коллектива. Ритуалы — это действия, которые отличают данное подразделение: бесконечные чаепития (или их отсутствие), неформальные встречи вечером по пятницам, ежегодные встречи и т. д.

ЧЕТВЕРТЫЙ СЛОЙ: ценности. Это коллективные предпочтения сотрудников подразделения поступать каким-либо определенным образом.

Упражнение «Луковица Хофстеде» / организационная культура

Некоторые полезные вопросы

Символы и артефакты

- Какие слова приходят вам на ум, когда вы думаете о своем подразделении?
- Возникает ли у вас какой-либо образ или метафора применительно к подразделению?
- Являются ли эти слова и образы в той же степени репрезентативными для мужчин, как для женщин?

Победители, лидеры, герои и героини

- Кого вы можете назвать примером для подражания (в своем подразделении или вне его)?
- Отстаивают ли эти герои (героини) какие-либо гендерные принципы?
- Какие ценности организации они собой символизируют?
- Есть ли в подразделении «отрицательные герои»?

Ритуалы

- Какие действия характерны для вашего подразделения?
- Что ваше подразделение делает не так, как остальные?
- Кто принимает участие во встречах (собраниях) подразделения?
- Как налажена коммуникация между сотрудниками подразделения в рабочее время?
- Проводятся ли в подразделении традиционные неформальные мероприятия?
- Принимают ли сотрудники участие в совместных мероприятиях на постоянной основе?
- Приглашают ли на эти мероприятия других людей?
- Есть ли традиционные мероприятия, куда вас не приглашают или которые вам не нравятся?
- Есть ли в подразделении типичные шутки?
- Имеют ли женщины одинаковый с мужчинами доступ на традиционные мероприятия?
- Ставят ли традиционные мероприятия целью укрепить безопасные условия труда и уважительную рабочую атмосферу?

Ценности

- Что вы считаете наиболее важными ценностями организации?
- Какие ценности организации наиболее важны лично для вас? Важны ли они настолько, что от них зависит, будете ли вы работать в данном подразделении?
- Знаете ли вы, к кому обратиться с жалобой в случае неправильного обращения с вами как с работником?
- Сделаете ли вы это без колебаний?
- Считаете ли вы, что в организации обеспечено равное обращение со всеми сотрудниками — мужчинами, женщинами, ответственными сотрудниками и техническими специалистами, техническим персоналом, местными и международными сотрудниками?
- Имеют ли все сотрудники организации возможность совершенствовать свои профессиональные знания и навыки?

Дополнительное упражнение 1: Анализ сильных и слабых сторон — достоинств, недостатков, возможностей и рисков



Исходная информация

Мы узнаем:

- о современных гендерных проблемах, дискуссиях, о взаимоотношениях организации с национальными гендерными структурами и женскими организациями применительно к реализации программы (А);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в качестве одной из основных стратегических целей организации, ее программы и бюджета (Б);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества (В);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о том, как осуществляемая организацией политика гендерного равенства отражается в производимых продуктах и общественном мнении об организации (З);
- об использовании информации и знаний (Д).

Рекомендуемая продолжительность:

Два-три часа.

Метод:

В ходе анализа сильных и слабых сторон составляется схема из четырех элементов, отражающих достоинства, недостатки, возможности и риски подразделения.

Подготовка:

- Подготовьте флип-чарты для анализа сильных и слабых сторон (см. ниже).
- Подготовьте необходимое количество экземпляров «Вопросника по организационному анализу» и Таблицу анализа сильных и слабых сторон (см. ниже).

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Анализ сильных и слабых сторон»</p> <p>Цель: оценка достоинств и недостатков организации (подразделения) с гендерной точки зрения, а также выявление существующих возможностей и сдерживающих факторов.</p> <p>Метод: для исследования достоинств и недостатков проекта и выявления возможностей и сдерживающих факторов используется «Вопросник по организационному анализу».</p> <p>Продолжительность: два-три часа.</p>	<ul style="list-style-type: none">• руководство по анализу сильных и слабых сторон;• «Вопросник по организационному анализу» (необходимое число экземпляров);• флип-чарты;• карточки четырех разных цветов;• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения)

Во время упражнения:



В полном составе



По группам

- Упражнение проводится в полном составе или в группах, после чего следует обсуждение в полном составе.
- Для исследования достоинств и недостатков своего подразделения с гендерной точки зрения участники используют «Вопросник по организационному анализу». Затем они выявляют зависящие от конкретных условий возможности и сдерживающие факторы (примечание: в классическом анализе сильных и слабых сторон сдерживающие факторы называются «рисками»).
- Участники задают следующие вопросы: Как можно преумножить наши достоинства? Как устранить недостатки? Как использовать существующие возможности? Как преодолеть существующие сдерживающие факторы?
- Участники заполняют графы анализа сильных и слабых сторон на заранее подготовленных флип-чартах. Если упражнение выполняется в группах, то эти флип-чарты затем используются во время обсуждения в полном составе. Поскольку многие участники уже знакомы с такой методикой, они зачастую могут выполнять упражнение самостоятельно. Организаторы могут выступать в роли наблюдателей или критиков.
- На основе проведенного анализа участники определяют наиболее важные стратегические направления деятельности для активизации работы подразделения в сфере продвижения гендерного равенства и расширения возможностей женщин.

Анализ сильных и слабых сторон

ДОСТОИНСТВА

Опишите достоинства подразделения. При этом следует учесть следующие факторы:

- Сравнительные преимущества
- Ресурсы

Задайте следующие вопросы:

- В чем заключаются наши преимущества?
- В чем мы преуспели больше всего?

НЕДОСТАТКИ

Опишите недостатки подразделения. При этом следует учесть следующие факторы:

- «Ахиллесова пята»
- Недостатки
- Нехватка ресурсов и возможностей

Задайте следующие вопросы:

- Что можно улучшить?
- К чему мы не готовы?
- Чего следует избегать?

Анализ сильных и слабых сторон (продолжение)

ВОЗМОЖНОСТИ

Опишите, какие возможности могло бы изыскать ваше подразделение для выгодного использования следующих ситуаций:

- Изменение социальных, экономических и политических условий
- Появление новых технологий и процессов
- Слабые стороны конкурентов
- Неудовлетворенные потребности партнерских организаций
- Размер, местонахождение и стратегическое позиционирование
- Гибкость организации и целеустремленность ее усилий

Задайте следующие вопросы:

- Каковы наиболее интересные тенденции?
- Какие возможности можно использовать с максимальной выгодой и эффективностью?

РИСКИ

Опишите риски, способные помешать вашему подразделению в достижении его целей. При этом следует учесть следующие факторы:

- Сопротивление переменам
- Отсутствие заинтересованности, мотивации и готовности к действиям
- Отсутствие гибкости или целеустремленности
- Несоответствие имеющегося практического опыта и ресурсов поставленным стратегическим целям
- Высокая степень риска или отсутствие шансов

Задайте следующие вопросы:

- С какими препятствиями нам приходится сталкиваться?
- Как обстоят дела с нашей «конкурентоспособностью»?

Таблица анализа сильных и слабых сторон

	Достоинства	Недостатки
	Положительные характеристики и преимущества в определенном вопросе или ситуации	Отрицательные характеристики и слабые стороны в определенном вопросе или ситуации
Возможности Факторы и/или положение дел, способные принести пользу, выгоду или улучшение в определенном вопросе или ситуации.	Анализ достоинств и возможностей Как можно использовать достоинства, чтобы реализовать возможности развития?	Анализ недостатков и возможностей Как можно устранить недостатки, чтобы реализовать возможности развития?
Риски Факторы и/или положение дел, способные послужить препятствием или помехой в определенном вопросе или ситуации.	Анализ достоинств и рисков Как можно использовать достоинства, чтобы противодействовать рискам, способным помешать достижению целей и реализации возможностей?	Анализ недостатков и рисков Как можно устранить недостатки, чтобы противодействовать рискам, способным помешать достижению целей и реализации возможностей?

Вопросник по организационному анализу

Необходимо оценить все нижеперечисленные факторы с точки зрения их воздействия на способность подразделения продвигать гендерное равенство:

Статус и профиль: статус подразделения; его профиль; репутация и отличительные черты.

Внешние связи: сотрудничество с другими организациями; наличие налаженных связей.

Миссия: обоснование необходимости подразделения.

Цели: чего хочет достичь подразделение.

Стратегии: каким образом подразделение собирается достигать своих целей.

Деятельность или программа: задачи, выполняемые для реализации стратегии и достижения целей; результаты работы подразделения.

Структура: организационная структура; имеющиеся в подразделении должности; распределение задач; ответственность и полномочия.

Система: методы и средства для анализа, планирования, мониторинга и оценки программ; процесс принятия решений в подразделении.

Персонал: персонал подразделения; набор кадров; перспективы карьерного роста; возможности в плане подбора кадров и их профессиональной подготовки.

Информация и использование знаний: знания и информация, накопленные в подразделении и доступные для использования.

Ресурсы: инфраструктура финансового и материального обеспечения.

Организационная культура: мировоззрение, поведение, нормы и ценности сотрудников подразделения; отличительные черты и история подразделения.

Дополнительное упражнение 2: Диаграмма Венна: способствуют или препятствуют продвижению гендерного равенства сотрудничающие с подразделением заинтересованные стороны внутри и вне организации?



Исходная информация

Мы узнаем:

- о современных гендерных проблемах, дискуссиях, о взаимоотношениях подразделения с национальными гендерными структурами и женскими организациями применительно к реализации программы (А);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о выборе партнерских организаций (Ж);
- о том, как осуществляемая организацией политика гендерного равенства отражается в производимых продуктах и общественном мнении об организации (З).

Рекомендуемая продолжительность:

Полтора часа.

Метод:

Участники рисуют диаграмму, на которой отображаются заинтересованные стороны и степень их взаимодействия друг с другом.

Подготовка:

- В центре флип-чарта нарисуйте окружность, символизирующую подразделение.
- Сделайте для участников необходимое число копий диаграммы Венна.

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Диаграмма Венна»</p> <p>Цель: определение заинтересованных сторон внутри и вне организации (подразделения, проекта) и их оценка с точки зрения продвижения гендерного равенства.</p> <p>Метод: участники рисуют диаграмму, отображающую заинтересованные стороны.</p> <p>Продолжительность: полтора часа.</p>	<ul style="list-style-type: none">• флип-чарты;• маркеры;• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения)

Во время упражнения:

- Действия 1-го, 2-го и 3-го этапов выполняются участниками в группах.
- Действия 4-го этапа выполняются участниками в полном составе.

1-й этап: определение взаимодействующих с подразделением заинтересованных сторон и оценка их важности (рекомендуемая продолжительность: 15 минут)

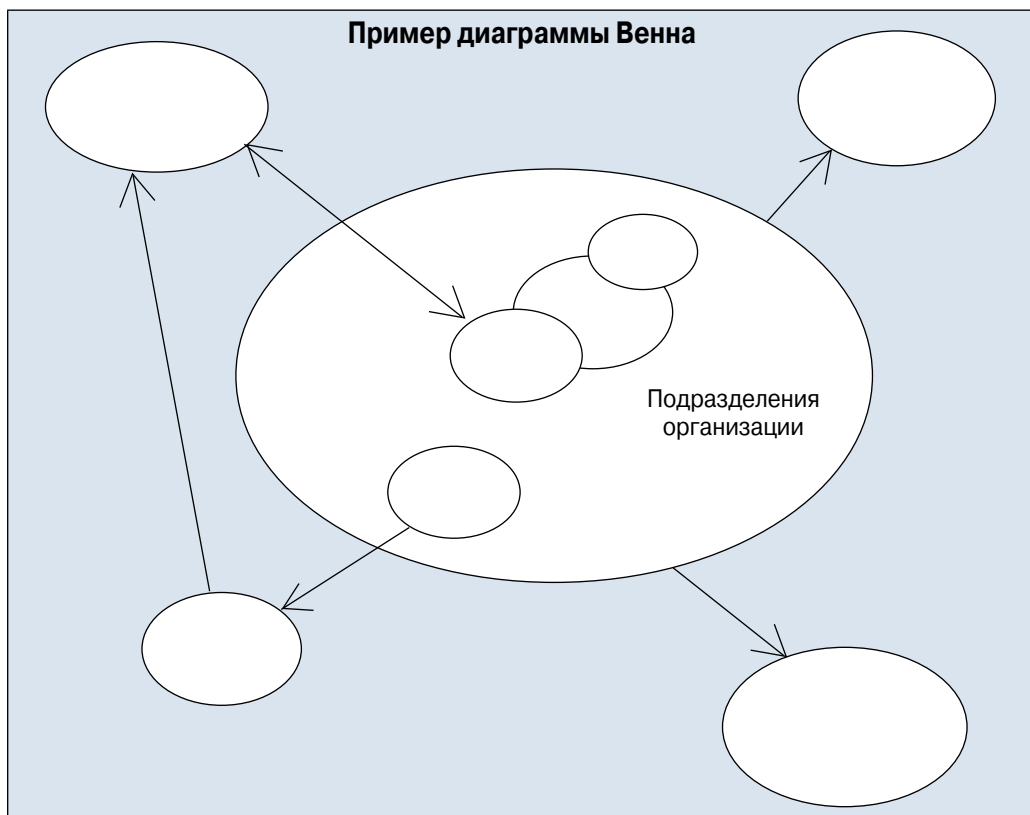


По группам

- Необходимо перечислить все подразделения организации, а также сторонние организации (партнерские организации, организации, входящие в систему ООН, доноры, неправительственные организации и т. д.), с которыми проекту или подразделению, где работают участники, приходится часто взаимодействовать.
- Следует оценить, насколько важное значение имеют эти подразделения (организации) для работы, осуществляемой участниками, и насколько интенсивными или частыми являются контакты с ними.

2-й этап: построение диаграммы (рекомендуемая продолжительность: 15 минут)

- В середине флип-чарта необходимо нарисовать окружность, символизирующую подразделение.
- Затем следует нарисовать другие окружности, обозначающие те подразделения (организации), которые были перечислены на 1-м этапе.



3-й этап: оценка партнеров с точки зрения их содействия в вопросах продвижения гендерного равенства (рекомендуемая продолжительность: 15 минут)

- Участники обсуждают подразделения (организации) с точки зрения их содействия в вопросах продвижения гендерного равенства.
- Если участники считают, что взаимосвязь между их подразделением и организацией или другим подразделением возникает в связи с выполнением задач по продвижению гендерного равенства, то они соединяют соответствующие окружности красными линиями.
- Стрелками на линиях участники отмечают направление взаимодействия, показывая, является ли взаимосвязь односторонней или двусторонней.
- Диаметр каждой из окружностей символизирует важность соответствующего подразделения (организации) для того подразделения, в котором работают участники.
- Расстояние между главной окружностью в центре флип-чарта и всеми остальными окружностями должно указывать на интенсивность или частоту взаимодействия.

4-й этап: обсуждение вопроса о том, в какой степени такая система связей способна содействовать продвижению гендерного равенства (рекомендуемая продолжительность: 45 минут)



В полном составе

- Все участники собираются в полном составе, и представители групп рассказывают о своих выводах.
- Участники обсуждают, в какой степени такая система связей между организациями способна содействовать более тщательному подбору партнеров и расширению сотрудничества.

Дополнительное упражнение 3: Идеальная организация



Исходная информация

Мы узнаем:

- об организационной культуре (Л);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о видении достижений в области гендерного равенства (М);
- о кадровой политике и людских ресурсах (К);
- об использовании информации и знаний (Е).

Рекомендуемая продолжительность:

Полтора часа.

Метод:

Направленное обсуждение (сначала в группах, а затем в полном составе), в результате которого у участников формируется представление об идеальной организации и о том, как ее деятельность могла бы повлиять на внедрение комплексного гендерного подхода и продвижение гендерного равенства. Обычно данное упражнение предлагается ответственным работникам и техническим специалистам.

Подготовка:

- Руководствуясь нижеприведенными примерными вопросами для данного упражнения, разработайте свой перечень вопросов, который будет специально предназначен для конкретного подразделения и послужит основой для обсуждения.
- Сделайте для участников необходимое число копий подготовленного вами перечня вопросов.
- Прикрепите к стене большие листы бумаги (или воспользуйтесь флип-чартами) с записанными на них мыслями участников. Листы могут иметь следующие заголовки: «Идеалы», «Личные выгоды и вклады», «Реальная ситуация», «Улучшения».

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Идеальная организация»</p> <p>Цель: Совместное формирование представления об идеальной организации и/или подразделении, где гендерное равенство является реальностью.</p> <p>Метод: Участники обсуждают, как такая организация (подразделение) могла бы способствовать внедрению комплексного гендерного подхода.</p> <p>Продолжительность: Полтора часа.</p>	<ul style="list-style-type: none">• перечни с вопросами для раздачи участникам;• большие листы бумаги или флип-чарты;• маркеры;• клейкая лента;• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения)

Во время упражнения (при большом числе участников):



По группам



В полном составе

- Разделите всех участников на группы и попросите их обсудить вопросы, перечисленные в розданном перечне. Рекомендуемая продолжительность: 30 минут.
- Представители от каждой группы выступают перед всеми участниками в полном составе и рассказывают о своих выводах. Рекомендуемая продолжительность: 30 минут.
- После выступления представителей групп участники обсуждают сделанные выводы и отмечают наиболее важные различия между идеальной ситуацией и существующей реальностью. Затем общая дискуссия должна сосредоточиться на конкретных предложениях по улучшению. Рекомендуемая продолжительность: 30 минут.
- Обсудите идеальную организацию (подразделение) с небольшим числом участников. Для стимулирования дискуссии и процесса поиска новых идей организатор может сам задавать участникам вопросы из подготовленного перечня (вместо того чтобы раздавать этот перечень всем участникам).
- Организатор направляет дискуссию таким образом, чтобы она переклонила с описания идеальной организации на обсуждение конкретных путей и способов, с помощью которых можно было бы придать характерные для этой идеальной организации черты повседневной работе того подразделения, где работают участники. Рекомендуемая продолжительность: 1 час 30 минут.
- Поощряйте свободу мышления. Для этого попросите участников не высказывать свои суждения в отношении взглядов и точек зрения друг друга в процессе поиска новых идей и задавайте им зондирующие вопросы, например такие: «Довольны ли вы существующей ситуацией?», «Почему?» или «Почему нет?».

Упражнение: Идеальная организация

Некоторые полезные вопросы

Представьте себе и опишите некую идеальную организацию, сумевшую успешно внедрить комплексный гендерный подход во всю свою деятельность и организационную культуру.

- Какую репутацию имела бы такая организация?
- Каким мог бы быть ее вклад?
- Какие ценности были бы ей присущи?
- Какова могла бы быть ее миссия?
- Как могли бы взаимодействовать и сотрудничать люди внутри такой организации?
- Как люди, работающие в такой организации, могли бы относиться к успехам и неудачам?
- Каким образом мог бы быть организован процесс принятия решений?
- Что могло бы быть запрещено?

Если бы вы работали в такой организации, что бы вы ожидали или надеялись получить от этого?

- Каким образом могли бы осуществиться ваши личные мечты?
- Каким мог бы быть ваш вклад в идеальную организацию?

Обладает ли подразделение, в котором вы работаете, какими-либо из вышеперечисленных характеристик?

- Если да, то какими?
- Какими характеристиками оно не обладает?
- Какую характеристику из тех, которыми оно не обладает, вы считаете наиболее важной?
- Выскажите несколько практических соображений по поводу того, как можно было бы придать эти характеристики вашему подразделению.

Дополнительное упражнение 4: Изображение процесса принятия решений в графическом виде: почему решения, касающиеся внедрения комплексного гендерного подхода, были или не были приняты?



Исходная информация

Мы узнаем:

- о принятии решений по вопросам продвижения гендерного равенства в организации (И);
- об организационной культуре (Л);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о том, как осуществляемая организацией политика гендерного равенства отражается в производимых продуктах и общественном мнении об организации (З).

Рекомендуемая продолжительность:

Два часа.

Метод:

С помощью диаграммы идей отмечаются решения или обязанности, которые касаются продвижения гендерного равенства и которые принимаются или распределяются в национальной, региональной или отраслевой программе.

Подготовка:

- Из анализа документации подразделения организаторы должны знать, какие решения относительно внедрения комплексного гендерного подхода принимались в данной программе. Можно воспользоваться этими знаниями в самом начале упражнения — привести несколько примеров из программы и конкретного контекста.
- При возможности повесьте в помещении плакат, на котором в хронологическом порядке перечисляются принятые в прошлом решения (временную шкалу). Он послужит участникам подсказкой и наведет их на нужные мысли.
- Подготовьте флип-чарт для построения диаграммы идей, как показано на рисунке ниже, с надписью «Решения в сфере гендерного равенства» в середине.

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Изображение процесса принятия решений в графическом виде»</p> <p>Цель: объяснение причин, по которым решения, касающиеся внедрения комплексного гендерного подхода, были (или не были) приняты.</p> <p>Метод: участники отмечают решения или обязанности, касающиеся продвижения гендерного равенства в секторе.</p> <p>Продолжительность: два часа.</p>	<ul style="list-style-type: none">• флип-чарт;• маркеры;• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (заполняется в конце упражнения)

Во время упражнения в полном составе:



В полном составе

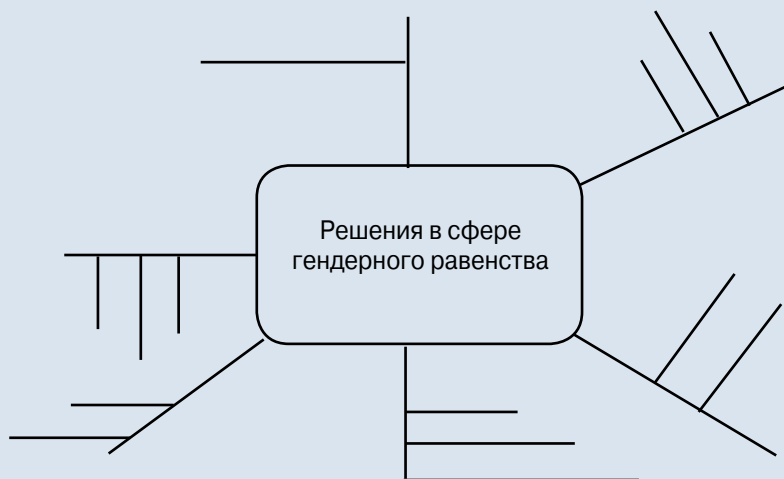
Напомните участникам о цели упражнения: (1) помочь им проследить историю того, как их подразделение осуществляло свою гендерную политику, и разглядеть взаимосвязь между принимаемыми решениями и их фактической реализацией; (2) помочь участникам увидеть, какие решения следует принимать (или какие обязанности следует возлагать на себя), чтобы обеспечить продвижение гендерного равенства в будущем. Проанализировать прошлое и заглянуть в будущее позволяет диаграмма идей. Исходными данными для данного упражнения служат результаты предварительного анализа документации подразделения и перечень принятых в прошлом решений.

- Диаграмма идей призвана запустить другие «слои» мышления. Предложите участникам во время этого упражнения использовать для наглядности как рисунки, так и текст.
- Упражнение выполняется либо в группах, либо в полном составе. В первом случае предложите всем участникам нарисовать собственные диаграммы идей, которые они затем представят остальным, когда соберутся в полном составе.
- Задействуйте историческую перспективу, если в группе имеются «ветераны», которые могут в начале упражнения вспомнить принявшие в прошлом решения на уровне проекта, сектора, региона и страны.
- Необходимо рассмотреть некоторые причинно-следственные связи. Участники должны выбрать наиболее важное решение и нарисовать схему его разработки и принятия. Можно также использовать диаграмму идей для планирования решений, которые должны быть приняты в будущем. Участники должны пройти первые три этапа учебного цикла для взрослых, а также четвертый этап, если рассматривается перспектива на будущее (см. Часть первую, Методология гендерного аудита).



По группам

Образец диаграммы идей



1-й этап: определение основных решений (выборов), принятых подразделением в сфере продвижения гендерного равенства (рекомендуемая продолжительность: 30 минут)

Если упражнение выполняется в полном составе:

- Участники перечисляют наиболее важные решения (выборы), которые в прошлом были приняты (сделаны) их подразделением в сфере продвижения гендерного равенства.
- Организатор отмечает каждое решение (выбор) линией, исходящей из центра диаграммы, и сопровождает ее соответствующей надписью или символом.

Если упражнение выполняется в группах:

- Участники перечисляют решения (варианты) в ходе групповой дискуссии и самостоятельно рисуют собственные диаграммы.

2-й этап: определение второстепенных решений, которые позволили подразделению принять основные решения (рекомендуемая продолжительность: 30 минут)

- Организатор предлагает участникам подумать, какие второстепенные, более конкретные решения и/или обязательства пришлось принять или взять на себя, чтобы обеспечить принятие каждого из основных решений и/или вариантов, отмеченных на диаграмме радиальными линиями.
- Затем эти конкретные решения отмечаются на коротких линиях, отходящих от основных радиальных линий.

3-й этап: определение инстанций, принимающих решения (рекомендуемая продолжительность: 20 минут)

- Участники отмечают, кто и совместно с кем принимал каждое из решений и/или возлагал на себя обязательства (начиная со второстепенных решений).

4-й этап: обсуждение вопросов, возникших в результате построения диаграммы (рекомендуемая продолжительность: 40 минут)

- После завершения построения диаграммы участники обсуждают полученную картину и/или делятся замечаниями по этому поводу.
- Если упражнение выполняется с акцентом на будущее, вопросы могут касаться готовности выполнить необходимые обязательства.

ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ НА ЧЕТВЕРТОМ ЭТАПЕ

- Равномерно ли распределяются решения и обязанности в организации и среди соответствующих сотрудников?
- Способствует ли распределение решений и других обязанностей продвижению гендерного равенства и расширению возможностей женщин?
- Сообщается ли о принятых решениях всем заинтересованным лицам и организациям?
- Какие решения и обязательства не были реализованы?

Дополнительное упражнение 5: Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства: каково качество работы подразделения по реализации гендерной политики организации?



Исходная информация

Мы узнаем:

- о внедрении комплексного гендерного подхода в качестве одной из основных стратегических целей организации, ее программы и бюджета (Б);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества подразделения (В);
- об имеющихся экспертных ресурсах, знаниях и потенциале (Г);
- о том, как осуществляемая организацией политика гендерного равенства отражается в продуктах, производимых подразделением, и в общественном мнении о нем (З);
- о кадровой политике и развитии людских ресурсов (К);
- о видении достижений в области гендерного равенства (М);
- об организационной культуре (Л);
- об использовании информации и знаний (Д);
- об используемых системах и методах, например, в планировании и мониторинге, в развитии людских ресурсов и в коммуникации (Е);
- о выборе партнерских организаций (Ж).

Рекомендуемая продолжительность:

Тридцать минут на заполнение анкеты в конце первого дня и два часа на выполнение упражнения на следующий день.

Метод:

- В конце первого дня семинара всем участникам раздается анкета для самостоятельной оценки (см. ниже), чтобы они заполнили ее перед тем, как разойтись. Вопросы анкеты ориентированы на выяснение степени компетентности как отдельных участников, так и подразделения в целом в гендерных проблемах и в аспектах, связанных с внедрением комплексного гендерного подхода.
- Полученные ответы организаторы сводят в таблицу, которую используют утром во второй день семинара.
- Собравшись в полном составе, участники семинара должны попытаться прийти к согласию в отношении качества работы подразделения в сфере решения гендерных вопросов, и выработать рекомендации по ее улучшению.

Подготовка:

- Перед выполнением упражнения организаторы должны получить полное представление о программе подразделения. Это достигается путем анализа документации и проведения личных интервью.

- При необходимости скорректируйте нижеприведенные вопросы анкеты с учетом особенностей конкретного подразделения.
- После корректировки вопросов с учетом особенностей конкретного подразделения подготовьте оценочную таблицу. Рассчитайте следующее: максимальный индивидуальный балл, который может набрать каждый участник в каждом разделе анкеты (максимальный балл за вопрос помноженный на число вопросов в данном разделе), а также максимальный общий (групповой) балл по каждому разделу анкеты (максимальный индивидуальный балл, помноженный на число участников в группе).

Пример:

Раздел 1А	Максимальный балл за вопрос	X	Число вопросов	X	Число участников	=	100 %
*Результаты подсчета баллов следует представить в виде диаграммы. Организаторы, знакомые с компьютерной программой Microsoft Excel, могут построить такую диаграмму в электронном виде.							

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства»</p> <p>Цель: Обсуждение качества работы подразделения по внедрению комплексного гендерного подхода и, если возможно, достижение согласия по этому вопросу.</p> <p>Метод: Участники заполняют анонимные анкеты и затем обсуждают результаты в полном составе.</p> <p>Продолжительность: Тридцать минут на заполнение анкеты в один день и два часа на выполнение упражнения на следующий день.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • оценочная таблица; • калькулятор; • флип-чарт для построения диаграммы качества; • два маркера разных цветов; • необходимое число экземпляров анкеты



В полном составе

Во время упражнения:

Настройте участников на критическую оценку качества их собственной работы и работы подразделения в области внедрения комплексного гендерного подхода.



Практический совет:

Возможно, понадобится напомнить участникам, что это упражнение не является строго «научным». Скорее, оно представляет собой попытку выявить субъективные различия во взглядах и представлениях, которые могут существовать между сотрудниками подразделения, и помочь им наладить диалог друг с другом.

1-й этап: заполнение анкеты

(рекомендуемая продолжительность: 30 минут)

- В первый день семинара участники в анонимном порядке заполняют анкеты и сдают их организаторам для последующей обработки и использования полученных результатов во второй день.
- В анкете качество оценивается в двух аспектах — личном и организационном (см. ниже Анкету для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства).

- Разделы 1, 4 и 5 разделены на две части: А (личный аспект) и Б (организационный аспект)
- Раздел 2 касается только организационного аспекта
- Раздел 3 касается только личного аспекта

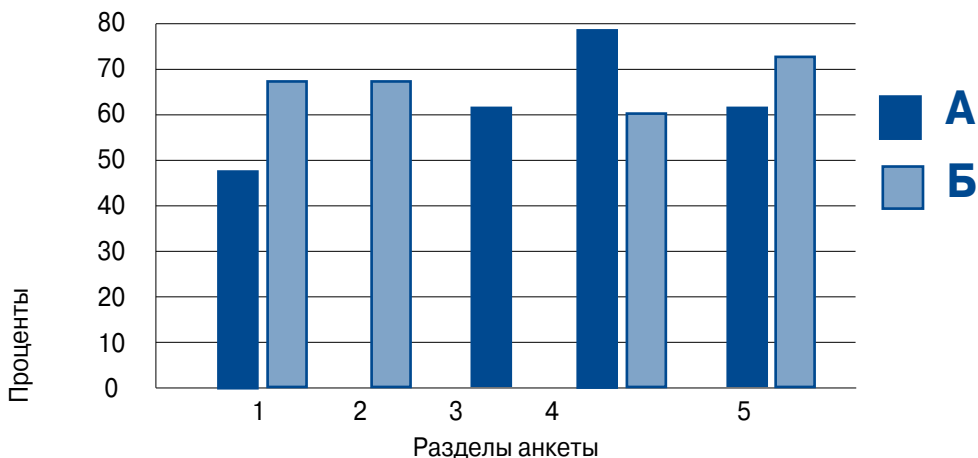
2-й этап: сведение полученных результатов в таблицу

(рекомендуемая продолжительность: один-два часа работы организаторов вечером в первый день семинара)

- После получения заполненных анкет организаторы суммируют индивидуальные баллы участников по каждому разделу анкеты и получают в результате общий балл за все подразделение.
- Результаты ответов необходимо занести в оценочную таблицу. После этого по каждому из пяти разделов анкеты производится расчет общего балла за все подразделение в виде процента от максимально возможного балла (100%).
- Выраженные в процентах баллы можно представить в виде столбчатой диаграммы, которая называется «диаграммой качества». Столбцы разного цвета в ней соответствуют частям А и Б каждого раздела анкеты. Организаторы, знакомые с компьютерной программой Microsoft Excel, могут построить такую диаграмму в электронном виде.

Оценочная таблица			
Раздел анкеты	Общий балл	Максимальный балл	Балл в процентах
1А			
1Б			
2			
3			
4А			
4Б			
5А			
5Б			

Пример диаграммы качества



3-й этап: обсуждение в полном составе (рекомендуемая продолжительность: 2 часа)

1. Подытожьте результаты и начните дискуссию. Первые вопросы могут быть следующими:
 - Сопоставление результатов. Что больше всего вас удивляет в различиях между разделами анкеты? Почему и как возникают эти различия?
 - Почему наблюдается расхождение между личным и организационным аспектами оценки?
 - Какие вопросы анкеты вы хотели бы обсудить более подробно?
 - На какие вопросы вам было труднее всего ответить?
 - Вызывают ли у вас удивление какие-либо из полученных результатов?(Рекомендуемая продолжительность: 30 минут)
2. Сосредоточьте дискуссию на том, что могут означать результаты подсчета баллов. Возможные вопросы:
 - Почему балл высокий или низкий?
 - Довольны ли участники своими баллами?
 - Указывают ли баллы на то, что участники и их организация достаточно компетентны в данной области?
 - Что они уже сделали для улучшения своей работы?

Во время обсуждения весьма полезно попросить участников письменно изложить гендерную политику их подразделения в пяти предложениях. Затем предложите им сравнить записанное с гендерной политикой организации. Это зачастую помогает выявить расхождения во взглядах и представлениях. (Рекомендуемая продолжительность: 45 минут.)

3. Сосредоточьте дискуссию на возможностях для улучшения работы на индивидуальном, групповом уровне и уровне организации. Например, можно предложить участникам в течение пяти минут порассуждать о возможностях улучшения работы на индивидуальном, а затем — на групповом уровне.

Выработанные в результате обсуждения рекомендации следует включить в отчет об аудите. (Рекомендуемая продолжительность: 45 минут.)

Анкета для оценки качества работы по продвижению гендерного равенства

Подразделение

1. Знание дела и понимание проблем

А. Личный аспект

Ясное и четкое понимание проблем и путей их решения в своей профессии или специальности придает упорядоченность экспертным знаниям. С помощью нижеприведенных вопросов оцените свое понимание и знание гендерной проблематики.

1А.1 У организации имеются определенные представления о гендерном равенстве. В какой степени вы воплощаете эти представления на практике?

3 Полностью		2 В достаточной степени		1 Недостаточно		0 Совсем не воплощаются	
----------------	--	----------------------------	--	-------------------	--	----------------------------	--

1А.2 Насколько хорошо вы информированы о содержании гендерной политики организации? Например, читали ли вы соответствующие документы?

3 Полностью		2 В достаточной степени		1 Недостаточно		0 Не информированы	
----------------	--	----------------------------	--	-------------------	--	-----------------------	--

1А.3 Насколько важна гендерная политика для достижения стратегических и оперативных целей организации?

3 Очень важна		2 Довольно важна		1 Важна в некоторой степени		0 Вообще не важна	
------------------	--	---------------------	--	--------------------------------	--	----------------------	--

Балл: _____

Б. Организационный аспект

Цель данной группы вопросов — выяснить, в какой мере гендерная политика организации находит свое воплощение в политике на уровне местного района, региона или сектора, и найти документальное подтверждение этому.

1Б.1 Достаточно ли успешно организация воплощает свою гендерную политику в программе (программах) на местном, региональном уровне и уровне сектора?

3 Более чем достаточно		2 Достаточно		1 Недостаточно		0 Не воплощает	
---------------------------	--	-----------------	--	-------------------	--	-------------------	--

1Б.2 На ваш взгляд, насколько важной для достижения своих целей ваше подразделение считает гендерную политику?

3 Очень важной		2 Довольно важной		1 В некоторой степени важной		0 Вообще не важной	
-------------------	--	----------------------	--	---------------------------------	--	-----------------------	--

1Б.3 Насколько хорошо организация информирует вас о содержании своей гендерной политики на уровне местного района, региона, сектора и штаб-квартиры? Например, предлагали ли вам ознакомиться с соответствующими документами?

3 Полностью		2 В достаточной степени		1 Недостаточно		0 Не предлагали	
----------------	--	----------------------------	--	-------------------	--	--------------------	--

Балл: _____

2. Наличие и доступность соответствующих методов, методик и/или инструментов

Организационный аспект

С помощью ответов на следующую группу вопросов вам предстоит оценить, в достаточной ли степени ваша организация вооружена необходимыми средствами, методами и методиками для практической реализации своей гендерной политики.

2.1 Регулярно ли организация обновляет свою гендерную политику и соответствующий план действий? Как часто она это делает?

3 Очень часто		2 Достаточно часто		1 Редко		0 Не обновляет	
------------------	--	-----------------------	--	------------	--	-------------------	--

2.2 В достаточной ли мере обладает организация необходимой информацией и практическим опытом в области применения соответствующих инструментов для проведения гендерного анализа и использования сделанных выводов на всех этапах разработки программ и проектов? Учитывая ваш ответ на предыдущий вопрос, определите, насколько компетентна, по вашему мнению, организация в этом отношении?

3 Весьма компетентна		2 Достаточно компетентна		1 Недостаточно компетентна		0 Совсем не компетентна	
-------------------------	--	-----------------------------	--	-------------------------------	--	----------------------------	--

2.3 В достаточной ли мере ваша организация снабжает свой персонал необходимыми руководствами и информацией о стандартах и прочих инструментах, касающихся гендерных вопросов?

3 В полной мере		2 Достаточно		1 Недостаточно		0 Совсем не снабжает	
--------------------	--	-----------------	--	-------------------	--	-------------------------	--

2.4 Принимаются ли какие-то меры для обеспечения свободного обмена информацией и опытом внутри национальных программ, регионов и секторов и между ними? Если да, то насколько они адекватны?

3 Полностью		2 Достаточно адекватны		1 Неадекватны		0 Такие меры не принимаются	
----------------	--	---------------------------	--	------------------	--	--------------------------------	--

2.5 Насколько успешно система разработки программ в вашей организации обеспечивает качественную реализацию гендерной политики?

3 Очень успешно		2 Достаточно успешно		1 Недостаточно успешно		0 Не обеспечивает	
-----------------------	--	----------------------------	--	------------------------------	--	----------------------	--

2.6 Осуществляется ли контроль за качеством работы по продвижению гендерного равенства в промежуточных отчетах о деятельности, двухлетних отчетах, прочих отчетах о техническом сотрудничестве и т.п.?

3 Да, всегда		2 Да, достаточно часто		1 Да, но от случая к случаю		0 Нет, никогда	
-----------------	--	------------------------------	--	-----------------------------------	--	-------------------	--

2.7 Имеются ли в наличии средства (людские и финансовые ресурсы) для достижения целей гендерной политики?

3 Да, в более чем достаточной мере		2 Да, в достаточной мере		1 Да, но в недоста- точной мере		0 Нет, не имеются	
---	--	--------------------------------	--	---------------------------------------	--	----------------------	--

2.8 Создает ли организация возможности (наращивание потенциала и обучение, прямая помощь, поддержка, литература) для повышения вашей компетентности и уровня профессиональной подготовки в том, что касается решения гендерных вопросов в вашей сфере деятельности?

3 Да, в более чем достаточной мере		2 Да, в достаточной мере		1 Да, но в недоста- точной мере		0 Нет, не создает	
---	--	--------------------------------	--	---------------------------------------	--	----------------------	--

2.9 В какой мере специалисты и технические эксперты используют свои знания для улучшения повседневной работы и деятельности подразделения в том, что касается продвижения гендерного равенства?

3 В значительной мере		2 В достаточной мере		1 В недостаточной мере		0 Не используют	
-----------------------------	--	----------------------------	--	------------------------------	--	--------------------	--

Балл: _____

3. Компетентность персонала

Личный аспект

Организация считает гендерное равенство аспектом, который должен пронизывать все стороны деятельности. Это означает, что она ожидает от сотрудников умения приме-

нять гендерную перспективу в своей работе. С помощью нижеприведенной группы вопросов вам предлагается оценить свою компетентность применительно к своей сфере деятельности.

3.1 Организация ожидает от вас, как от своего сотрудника, учета гендерных вопросов на различных этапах разработки и реализации программы (проекта) на вашем уровне. В какой мере вы оправдываете эти ожидания?

3 Полностью	2 В достаточной мере	1 В недостаточной мере	0 Не оправдываю
----------------	-------------------------	---------------------------	--------------------

3.2 Обладаете ли вы знанием вопросов, связанных с продвижением гендерного равенства, в достаточной мере, чтобы консультировать других?

3 Да, в более чем достаточной мере	2 Да, в достаточной мере	1 Обладаю в недостаточной мере	0 Нет, не обладаю
---------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	----------------------

3.3 Насколько хорошо вы осведомлены об имеющихся средствах и методах внедрения комплексного гендерного подхода в вашей работе?

3 Полностью	2 Достаточно	1 Недостаточно	0 Ни в коей мере
----------------	-----------------	-------------------	---------------------

3.4 Насколько интенсивно вы используете имеющиеся средства и методы внедрения комплексного гендерного подхода в вашей работе?

3 Очень интенсивно	2 Достаточно интенсивно	1 Только от случая к случаю	0 Вообще не использую
-----------------------	----------------------------	--------------------------------	--------------------------

3.5 Существует ли у вас обратная связь с коллегами и партнерскими организациями, чтобы можно было сообщать им о вашем мнении относительно содержания и реализации их гендерной политики?

3 Да, на очень хорошем уровне	2 Да, в достаточной степени	1 В недостаточной степени	0 Нет, не существует
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-------------------------

3.6 Насколько часто вы открыто учитываете гендерный аспект в своей работе (например, при выборе направления деятельности, выборе методов, в применяемых подходах)?

3 Всегда	2 Обычно	1 Редко	0 Никогда
-------------	-------------	------------	--------------

3.7 Участвуя в работе по набору персонала, подготовке предложений на проект и т.п., могли бы вы определить критерии отбора и круг обязанностей для внештатных сотрудников, а также сформулировать целенаправленные вопросы для оценки способностей (компетентности) кандидатов в гендерных вопросах?

3 Определенно да		2 Вероятно, да		1 Может быть		0 Определенно нет
---------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------

3.8 Когда вы пытаетесь учесть гендерную проблематику в своей деятельности, как часто вы обращаетесь к коллегам и партнерским организациям с просьбой сообщить о своих замечаниях и предложениях?

3 Всегда		2 Часто		1 Иногда		0 Никогда
-------------	--	------------	--	-------------	--	--------------

3.9 Пользуетесь ли вы в решении гендерных вопросов эффективной и своевременной помощью других людей, обладающих соответствующими знаниями и опытом (консультанты по гендерным вопросам, техническая поддержка, помощь собственных специалистов)?

3 Да, всегда		2 Да, иногда		1 Только изредка		0 Нет, никогда
-----------------	--	-----------------	--	---------------------	--	-------------------

Балл: _____

4. Организационная культура

От организационной культуры в определенной степени зависит, как и какая работа выполняется в организации. Отвечая на нижеприведенные вопросы, оцените, в какой мере вы лично способствуете развитию организационной культуры, как организация решает гендерные вопросы в рамках своей организационной культуры и как это проявляется в контактах с партнерскими организациями.

А. Личный аспект

4А.1 Какое значение вы придаете налаживанию уважительных рабочих отношений между мужчинами и женщинами в вашем подразделении?

3 Очень большое		2 Некоторое		1 Небольшое		0 Не придаю значения
--------------------	--	----------------	--	----------------	--	-------------------------

4А.2 Предпринимали ли вы попытки выяснить, какие могут быть интересы и проблемы у персонала программы (проекта)?

3 Да, много раз		2 Да, иногда		1 Да, но очень редко		0 Нет, никогда
--------------------	--	-----------------	--	-------------------------	--	-------------------

4А.3 Если вы выявляете проблемы, затрагивающие коллег (как женщин, так и мужчин), предпринимаете ли вы какие-то действия?

3 Да, всегда		2 Иногда		1 Редко		0 Никогда	
-----------------	--	-------------	--	------------	--	--------------	--

Балл: _____

Б. Организационный аспект

4Б.1 Достаточно ли усилий прикладывает ваше подразделение для устранения проявлений гендерного неравенства (например, неприличные заставки на экранах компьютеров, оскорбительные плакаты, объявления, грубые шутки)?

3 Да, более чем достаточно		2 Да, достаточно		1 Нет, не достаточно		0 Совсем не прикладывает	
-------------------------------	--	---------------------	--	-------------------------	--	-----------------------------	--

4Б.2 Проводит ли ваше подразделение активную политику в области продвижения гендерного равенства и утверждения уважительного отношения к плюрализму мнений при принятии решений, к различиям в поведении, в трудовой морали и традициях, в уровне информированности? Если да, то насколько, по вашему мнению, эффективна эта политика?

3 Весьма эффективна		2 Достаточно эффективна		1 Неэффективна		0 Такая политика отсутствует	
------------------------	--	----------------------------	--	-------------------	--	---------------------------------	--

4Б.3 Проводит ли ваше подразделение достаточно активную политику борьбы с фактами притеснения на рабочем месте? Если да, то насколько, по вашему мнению, эффективна эта политика?

3 Весьма эффективна		2 Достаточно эффективна		1 Неэффективна		0 Такая политика отсутствует	
------------------------	--	----------------------------	--	-------------------	--	---------------------------------	--

4Б.4 Были ли устранены в вашем подразделении препятствия на пути к равному доступу мужчин и женщин ко всем должностям и служебным обязанностям? Если да, то в какой мере?

3 В полной мере		2 В достаточной мере		1 В недостаточной мере		0 Не были устранены	
--------------------	--	-------------------------	--	---------------------------	--	------------------------	--

Балл: _____

5. Оказание услуг партнерскими и другими организациями

А. Личный аспект

5А.1 Предпринимали ли вы попытки выяснить, каким образом партнерские организации учитывают гендерные аспекты в своей работе и/или что препятствует этому?

3 Да, много раз		2 Да, иногда		1 Да, но очень редко		0 Нет, никогда	
--------------------	--	-----------------	--	-------------------------	--	-------------------	--

5А.2 Как часто вы участвуете в диалоге с партнерами по вопросам гендерной политики?

3 Постоянно		2 Часто		1 Редко		0 Никогда	
----------------	--	------------	--	------------	--	--------------	--

5А.3 Как часто вы со своим руководителем говорите о гендерных вопросах в связи с (возможными) партнерскими организациями?

3 Постоянно		2 Часто		1 Редко		0 Никогда	
----------------	--	------------	--	------------	--	--------------	--

Балл: _____

Б. Организационный аспект

5Б.1 Дает ли ваша организация установку на использование в своей деятельности представительных структур, ориентированных на поддержку женщин?

3 Постоянно		2 Часто		1 Редко		0 Никогда	
----------------	--	------------	--	------------	--	--------------	--

5Б.2 Как часто ответственный руководитель обсуждает выбор партнерских организаций и оказание им услуг в связи с вопросами продвижения гендерного равенства?

3 Постоянно		2 Часто		1 Редко		0 Никогда	
----------------	--	------------	--	------------	--	--------------	--

Балл: _____

Основное упражнение 5: Видение достигнутых перемен



Исходная информация

Мы узнаем:

- о видении достижений в области гендерного равенства (М);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества (В);
- о внедрении комплексного гендерного подхода в качестве одной из основных стратегических целей организации, ее программы и бюджета (Б);
- о современных гендерных проблемах, дискуссиях, о взаимоотношениях организации с национальными гендерными структурами и женскими организациями применительно к реализации программы подразделения (А);
- о том, как осуществляемая организацией политика гендерного равенства отражается в производимых продуктах и общественном мнении об организации (З);
- об используемых системах и методах, в том числе в планировании и мониторинге, в развитии людских ресурсов и в коммуникации (Е);
- о выборе партнерских организаций (Ж);
- об использовании информации и знаний (Д).

Рекомендуемая продолжительность:

Два с половиной часа.

Метод:

- Данное упражнение выполняется в процессе группового обсуждения на основе полуструктурированных вопросов.
- Попросите участников проследить связь между условиями, в которых работает подразделение, и его деятельностью, а также восприятием сотрудниками результатов их предложений по улучшению.
- Поскольку в качестве материала для данного упражнения используется информация о работе, проделанной подразделением за прошлый период, его выполнение можно связать с построением временной шкалы.
- В ходе выполнения данного упражнения выясняются представления партнерских организаций об эффективности работы подразделения по продвижению гендерного равенства.

Подготовка:

- Заранее подготовьте полуструктурированные вопросы для групповой работы.
- Общие вопросы, касающиеся основных областей достижений, следует подготовить на основе проведенного анализа документации и предварительных бесед с персоналом подразделения, занятым в программе.

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Видение достигнутых перемен»</p> <p>Цель: Составление характеристики достижений подразделения в продвижении гендерного равенства.</p> <p>Метод: Прослеживание связи между условиями, в которых работает подразделение, его деятельностью, восприятием результатов и предложениями по улучшению.</p> <p>Продолжительность: Два с половиной часа.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • флип-чарты; • маркеры; • карточки четырех разных цветов; • флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (используется в конце упражнения)



В полном составе

Во время упражнения:

- На 1-м этапе можно провести «мозговой штурм» в полном составе, после чего участников следует разбить на группы для 2-го и 3-го этапов упражнения.
- На 4-м и 5-м этапах упражнения участники снова собираются в полном составе



По группам

Пять этапов упражнения (продолжительность: 2 часа 15 минут)

1-й этап — дискуссия на основе заранее подготовленных полуструктурированных вопросов, может проводиться в полном составе.

Возможен и другой вариант — обсуждение вопросов участниками в группах. В этом случае участники затем снова собираются в полном составе, чтобы сравнить результаты обсуждений в группах.

Следует напомнить участникам о цели: составить характеристику достижений подразделения в продвижении гендерного равенства.

Рекомендуемые вопросы:

- Каковы наиболее значительные возможности и риски для внедрения комплексного гендерного подхода в регионе (секторе)?
- Как они отражаются на гендерных отношениях в регионе (секторе)?
- Как подразделение приспособилось к такой реальности?
- Чего оно хочет достичь в связи с этими рисками и возможностями?
- В какой мере оказалась затронутой деятельность подразделения?

Рекомендуемая продолжительность: 30 минут.

2-й этап — проводится в группах. Участники перечисляют наиболее значительные изменения в продвижении гендерного равенства, которые произошли на уровне целевой группы, партнерской организации и на экономико-правовом уровне в результате деятельности подразделения.

Участники сравнивают то, что происходит в их секторах, регионах и странах на следующих уровнях (для наглядности следует записать эти уровни на флип-чарте):

- целевые группы;
- организация (по основным пунктам в планах работы);
- партнерские организации — в том, что касается развития их способности проявлять гендерную чувствительность в своей работе, например, повышение компетентности их персонала и сотрудников в гендерных вопросах, разработка политики и программ в сфере продвижения гендерного равенства и внедрения комплексного гендерного подхода, расширение представительства женщин, соответствующая кадровая политика;
- экономико-правовая среда, например, изменения в законах, коллективных договорах, разработка эффективных стратегий повышения качества женской занятости и расширения доступа женщин к процессам принятия решений, успешное влияние на политику правительства в области продвижения гендерного равенства.

Рекомендуемая продолжительность: 20 минут.

3-й этап — проводится в группах. Участники записывают перечисленные ими изменения на разноцветных карточках, цвет которых соответствует четырем разным уровням (целевые группы, организация, партнерские организации, экономико-правовая среда).

Рекомендуемая продолжительность: 25 минут.

4-й этап — проводится в полном составе. Участники пытаются определить, под какую из нижеперечисленных категорий подпадают перечисленные ими изменения:

Достигнуто — на основе ясного и понятного гендерного анализа условий, в которых действует подразделение, были сформулированы задачи и стратегии, определены и достигнуты соответствующие результаты.

Большое значение при этом имела деятельность подразделения.

В процессе реализации — на основе ясного и понятного гендерного анализа условий, в которых действует подразделение, были определены задачи и стратегии, которые в данный момент находятся в стадии реализации.

Заклучены соглашения с партнерскими организациями, и в настоящий момент им оказывается помощь в вопросах продвижения гендерного равенства и расширения возможностей женщин. Установлены связи с институциональными партнерами и действующими лицами.

Подразделение предпринимает конкретные действия для того, чтобы стать организацией, которая «практикует то, что проповедует» в области гендерного равенства.

Принимаются определенные специальные меры, но без последовательности и без ясного и четкого понимания перспективы.

Достигнуто пока немного.

Рекомендуемая продолжительность: 30 минут.

5-й этап — проводится в полном составе. Участники обсуждают возможности для изменений и улучшений в принимаемых мерах.

Рекомендуемая продолжительность: 30 минут.

Основное упражнение 6: Что мы узнали?



Исходная информация

Мы узнаем:

- Чему научились и о чем узнали участники и организаторы в ходе выполнения упражнений во время проведения аудита.

Рекомендуемая продолжительность:

Пять-десять минут в конце каждого упражнения. Двадцать минут в конце каждого семинара (для ответственных работников и технических специалистов, технического персонала, партнерских организаций и т. д.).

Метод:

В конце каждого упражнения участники и организаторы размышляют, чему они научились и о чем узнали, чтобы высказанные ими соображения и замечания можно было использовать для совершенствования процесса обучения.

- По пунктам запишите на флип-чарте мысли участников по поводу того, что нового они узнали. Посвятите этому не более десяти минут. Мысли должны быть изложены кратко и простым языком. Углубляться в детали не нужно.
- В конце семинара повесьте на стену все флип-чарты, заполненные после выполнения упражнений, обсудите и подытожьте извлеченные уроки.

Подготовка:

- Для каждого упражнения приготовьте флип-чарт с названием упражнения и заголовком «Что мы узнали».
- Перед выполнением данного упражнения в конце семинара повесьте на стену флип-чарты, заполненные во всех предыдущих упражнениях.

Образец флип-чарта	Рекомендуемые материалы
<p>Упражнение «Что мы узнали»</p> <p>Цель: Совершенствование процесса обучения и размышление о том, что мы — участники и организаторы — узнали нового.</p> <p>Метод: Обсуждение того, что мы ожидали получить от семинара в его начале, и того, что мы в действительности узнали нового.</p> <p>Продолжительность: Пять-десять минут в конце каждого упражнения и двадцать минут в конце каждого семинара (для ответственных работников и технических специалистов, технического персонала, партнерских организаций и т. д.).</p>	<ul style="list-style-type: none">• флип-чарт с заголовком «Что мы узнали» (используется в конце упражнения)



В полном
составе

В конце семинара:

Воспользуйтесь следующими вопросами для того, чтобы в полном составе участников обсудить, какие уроки были извлечены из семинара:

- Вынесли ли вы какие-то новые мысли и идеи из этого семинара, помог ли он изменить ваши прежние взгляды?
- Помог ли он вам взглянуть на предмет с другой стороны?
- Способствовала ли методология аудита вашему обучению?
- Помогла ли вам данная методология оценить эффективность работы вашей организации (подразделения) по решению гендерных вопросов?
- Помогла ли вам эта методология узнать о гендерных вопросах что-то новое?
- Помогла ли вам эта методология увидеть, каким образом можно изменить ваши методы работы по решению гендерных вопросов?
- Какие из упражнений семинара помогли вам достичь вышеперечисленных результатов?

Часть четвертая

Обратная связь и отчетность

В конце аудита

Подготовка «Основных выводов и положений»

Важным элементом аудита является подготовка раздела отчета, в котором излагаются основные выводы и положения. В то время как на составление всего отчета может уйти определенное время, в вышеупомянутом разделе организаторы гендерного аудита в сжатом виде отмечают лишь наиболее важные моменты.

«Основные выводы и положения» используются для ознакомления с результатами аудита руководителя подразделения, и их также можно распространить среди всех сотрудников подразделения во время встречи с ними для получения обратной связи.

Содержание раздела с основными выводами и положениями обычно определяется группой организаторов аудита. Однако сотрудники подразделения, где проводился аудит, могут предложить включить в него некоторые дополнительные элементы.

Для сбалансированной оценки усилий по продвижению гендерного равенства, предпринимаемых подразделением, необходимо отметить основные примеры его положительного опыта по внедрению комплексного гендерного подхода, а также основные области, нуждающиеся в улучшении.

Принятию руководителем и персоналом подразделения необходимых позитивных мер в будущем будет способствовать также краткий перечень рекомендаций.

Ознакомление руководителя подразделения с результатами аудита

Выводы, сделанные в ходе гендерного аудита, иногда могут не соответствовать тем представлениям, которые имеет руководитель подразделения о работе, проводимой для решения гендерных вопросов. Следует также помнить, что сотрудники подразделений не всегда проходят полноценное обучение по гендерной проблематике. Кроме того, они могут не разделять взгляды друг друга на основополагающие вопросы гендерного равенства. Следовательно, как для руководителя, так и для персонала подразделения некоторые из сделанных организаторами аудита выводов могут стать «сюрпризом». В этом случае для того, чтобы они могли без труда согласиться с такими выводами, потребуется дополнительное объяснение. Поэтому необходимо, чтобы организаторы аудита проделали следующее:

- попросили организовать совещание с руководителем подразделения для его ознакомления с результатами аудита до того, как будет проведена встреча с персоналом для получения обратной связи;
- предложили руководителю прочитать «Основные выводы и положения» перед вышеупомянутым совещанием с тем, чтобы он (она) мог (могла) самостоятельно ознакомиться с общими результатами аудита и рекомендациями организаторов;
- провели совещание с участием руководителя подразделения и членов группы организаторов, каждый из которых способен сыграть определенную роль в представлении выводов, в подтверждении положительных результатов уже проделанной работы и в формулировании рекомендаций по улучшению. Позитивный климат гарантирует, что подразделение воспримет и использует эти рекомендации.

После надлежащего ознакомления с результатами гендерного аудита руководитель подразделения должен быть удовлетворен тщательностью и основательностью работы, проделанной группой организаторов, и убежден в необходимости передачи информации об этих результатах всему подразделению.

Встреча с сотрудниками подразделения для получения обратной связи

Цель встречи для получения обратной связи — представить руководителю и всему персоналу подразделения основные выводы и рекомендации гендерного аудита. Эта встреча планируется на конец аудита и должна длиться примерно три часа (с коротким перерывом).

- Во встрече участвуют все члены группы организаторов.
- В начале встречи организаторы благодарят персонал подразделения и его руководителя за добровольное участие в аудите.
- Чтобы заострить внимание аудитории на основных пунктах, выводы представляются либо в электронном виде (компьютерная программа для подготовки презентаций PowerPoint), либо на флип-чартах. Примеры положительного опыта, воплощенные подразделением в области внедрения комплексного гендерного подхода, и моменты, нуждающиеся в улучшении, должны упоминаться в выводах в равной степени. Для достижения оптимального эффекта следует избегать употребления таких слов, как «негативный» или «недостатки», и ограничиться тремя примерами положительного опыта и тремя моментами, нуждающимися в улучшении. К выбору последних следует подойти с особой тщательностью и осторожностью, учитывая то значение, которое они могут иметь для подразделения, а также способность подразделения осуществлять такие улучшения.
- Организаторы аудита должны отметить те сферы, где подразделение добилось успехов, и указать примеры положительного опыта, на основе которых подразделение может строить свою дальнейшую работу.
- Отмечая моменты, нуждающиеся в улучшении, организаторы могут определить и проверить по реакции участников, какие практические изменения и каким образом могут быть осуществлены. Поощряемые организаторами, участники проходят последние этапы учебного цикла для взрослых, на которых процесс обучения успешно увязывается с изменением планов работы.
- Кто-нибудь из группы организаторов должен выступить с пояснениями по поводу следующего этапа, касающегося представления подразделению отчета об аудите, а также последовательного выполнения подразделением сформулированных в отчете рекомендаций.
- Представитель группы организаторов может также подытожить уроки, извлеченные из аудита своими коллегами, и вкратце рассказать о той информации, которую предстоит передать в структуру, координирующую проведение гендерного аудита, для продолжения работы по его постоянному совершенствованию.

Нелишне будет также раздать участникам встречи «Основные выводы и положения», подготовленные для руководителя подразделения.

Образец программы встречи с сотрудниками подразделения для получения обратной связи

15:00 15:05	—	Вводная часть
15:05 15:15	—	Три примера положительного опыта в области внедрения комплексного гендерного подхода
15:15 15:25	—	Три момента в области внедрения комплексного гендерного подхода, нуждающиеся в улучшении
15:25 15:40	—	Обсуждение
15:40 16:00	—	Разработка плана действий путем «мозгового штурма»
16:00 16:20	—	Рекомендации по реализации плана действий
16:20 16:30	—	Завершение встречи

После аудита

Подготовка отчета об аудите для подразделения

Итоговый отчет, составленный группой организаторов, является основой для последующих действий подразделения. Рекомендуемая общая схема отчета приведена в части пятой, Приложения.

Работа, осуществляемая в результате составления этого отчета, демонстрирует поистине широкий размах данного мероприятия, в котором участвует много сторон:

- директор и персонал подразделения отвечают за выполнение рекомендаций, содержащихся в конкретном отчете, а также за контроль за продвижением по пути внедрения комплексного гендерного подхода;
- структура в организации, координирующая проведение гендерного аудита, отвечает за глобальный контроль за выполнением всех рекомендаций, выработанных в ходе проведения аудитов в подразделениях; после проведения аудитов во всех подразделениях эти рекомендации должны быть сведены в единый глобальный отчет;
- исполнительные директора организации теоретически должны формально отвечать за контроль за выполнением рекомендаций, содержащихся в глобальном отчете.

Некоторые руководящие принципы

На протяжении всего аудита члены группы организаторов должны помнить и подчеркивать следующее:

- итоговый отчет является достоянием подразделения;
- подразделение может принять решение передать текст отчета либо его основные выводы и положения другим подразделениям, партнерским организациям и прочим группам, принимавшим участие в аудите;

- подразделение вправе сделать отчет доступным для более широкого распространения по сети Интернет (Интранет).

Отчет должен быть завершен и передан в отпечатанном и электронном виде:

- руководителю подразделения до того, как группа организаторов аудита покинет подразделение; и
- координатору по гендерным вопросам для того, чтобы текст отчета мог быть распространен среди всех сотрудников подразделения.

Составление отчета

Каждая группа организаторов аудита самостоятельно решает вопрос о распределении обязанностей по составлению отчета. Ниже приведены два возможных варианта.

- В некоторых группах отчет распределяется по разделам между членами, и каждый из них готовит проект своего раздела. Затем все написанные разделы собираются воедино, и каждый член группы прочитывает полностью весь документ, внося свои подробные замечания и предложения. После такой переработки первого варианта отчета члены группы перечитывают весь текст еще раз для окончательного редактирования и корректуры.
- В других группах каждый член группы по ходу аудита вносит во все разделы отчета свои соображения в виде отдельных пунктов. Затем один из членов группы изучает полученный текст и составляет на его основе первый вариант отчета. Поскольку это предполагает довольно большой объем работы, основные координаторы должны быть освобождены от остальных задач, таких, как проведение интервью и встреч с сотрудниками подразделения для получения обратной связи. После подготовки проекта отчета все члены группы знакомятся с ним и высказывают свои замечания и предложения, которые затем учитываются при окончательном редактировании и корректуре текста. Такой вариант особенно удобен, когда родной язык членов группы отличается от языка, на котором составляется отчет.
- Объем отчета должен составлять не более 30 страниц.



Практический совет

Систематическое ведение записей в отдельном файле на компьютере каждый день в ходе аудита поможет создать информационную базу для отчета.

Вопрос стиля: Позитивный — значит конструктивный

Вполне понятно, что отчеты, выдержанные в позитивном стиле, ценятся больше, чем негативные по своему характеру. Это не значит, что ради составления отчета, который будут ценить, следует поступиться возможностью получить честные и прямые отзывы, но говорит только о том, что ту же самую мысль можно подать с точки зрения поиска возможных решений. Например, с одной стороны, в отчете можно перечислить проекты с примерами положительного опыта. С другой стороны, вместо подробного описания недостатков другого проекта в том, что касается продвижения гендерного равенства, гораздо полезнее будет указать «входные точки» для внедрения комплексного гендерного подхода, что в конечном счете может побудить координаторов проекта к позитивным действиям (см. образец отчета о гендерном аудите в Части пятой: Приложения).

Планирование действий

Цель данной встречи — воспользоваться импульсом, возникшим в результате обсуждения выводов и рекомендаций аудита, для того, чтобы обеспечить принятие соответствующих мер подразделением.

После ознакомления персонала подразделения с основными выводами и рекомендациями аудита, а также определения и уточнения направлений для возможных будущих действий, организаторы аудита выполняют следующее:

- помогают подразделению разработать план действий;
- предлагают подразделению сформировать координационную или специальную группу (в составе не более четырех членов) для последующего контроля за выполнением рекомендаций аудита;
- определяют 3-4 важных сферы, в которых в течение года должны произойти улучшения; при этом следует сосредоточить внимание на видимых, целесообразных и достижимых изменениях;
- обсуждают с сотрудниками подразделения, КТО, КАК, КОГДА и ЧЕМ может помочь им инициировать изменения в указанных сферах;
- еще раз отмечают, что ответственность за выполнение разработанного плана и за предоставление соответствующей информации структуре, координирующей проведение гендерного аудита, лежит на руководителе подразделения.

Часть пятая

Приложения

Гендерный аудит МОТ, основанный на принципе активного участия

Достижение гендерного равенства и достойного труда

МОТ рассматривает гендерное равенство как ключевой элемент своей концепции достойного труда для всех женщин и мужчин, а также как основополагающий принцип в деле достижения четырех стратегических целей Организации:

- продвигать и проводить в жизнь основополагающие принципы и права в сфере труда;
- расширять возможности женщин и мужчин для получения достойной занятости и дохода;
- увеличивать охват и эффективность социального обеспечения для всех;
- укреплять трипартизм и социальный диалог.

Мандат МОТ по продвижению равенства зафиксирован в Уставе Организации, а также в ряде международных трудовых норм и стандартов. Кроме того, он отражен в ряде резолюций по гендерному равенству, принятых Международной конференцией труда. Самая последняя из этих резолюций, принятая в 2004 году, касается продвижения гендерного равенства, равенства в оплате труда, а также защиты материнства.

Комплексный гендерный подход как двуединая стратегия

Продвигая принципы гендерного равенства в сфере труда, МОТ приняла двустороннюю стратегию, которая:

- содействует включению гендерного аспекта во все программы и политические меры, а также осуществлению целевых мероприятий, направленных на расширение возможностей женщин и/или мужчин, с тем чтобы устранить давно существующее неравенство;
- поддерживает усилия правительств, объединений работодателей и работников по продвижению гендерного равенства, выявлению и устранению неравенства в отношении мужчин и женщин в области законодательства, политики и программ.

В соответствии с разработанным МОТ Планом действий по внедрению комплексного гендерного подхода (2000 г.), Организация проводит гендерные аудиты, основанные на принципе активного участия, цель которых — выявить, в какой мере комплексный гендерный подход применяется в работе ее подразделений и определить меры по дальнейшему продвижению в этом направлении.

Комплексный гендерный подход — стратегия МОТ, направленная на содействии достижению гендерного равенства.

Краткая история проведения гендерных аудитов МОТ

В октябре 2001 года МОТ осуществила новаторскую инициативу — провела первую очередь гендерных аудитов. Аудиты ставили целью наладить самообучение организации методам эффективного внедрения комплексного гендерного подхода в политику, программы и работу подразделений МОТ, а также провести анализ положительных результатов, достигнутых в этом направлении.

В первую очередь ставилась задача провести гендерный аудит представительств и подразделений МОТ, а также повысить уровень гендерной информированности и компетенции всех сотрудников, в обязанности которых входит планирование и осуществление программ и проектов МОТ. Надежную количественную информацию удалось получить в ходе глобального анализа 700 основных политических документов МОТ и основных публикаций Организации.

В ходе первой серии аудитов, которая завершилась в 2002 году, Группа главных исполнительных руководителей МОТ приняла пакет предложений с тем, чтобы:

- прояснить и углубить понимание сотрудниками МОТ и трехсторонними партнерами основных принципов гендерного равенства и комплексного гендерного подхода применительно к мандату МОТ;
- выявить наиболее важные гендерные проблемы, связанные с осуществлением Программы достойного труда, и сформулировать задачи и индикаторы;
- систематизировать существующие материалы по гендерной тематике и активизировать усилия по разработке новых методов, касающихся, в частности, сбора и регулярной публикации данных с разбивкой по полу с тем, чтобы использовать их в разработке политики и программ;
- наладить более эффективный мониторинг и систему отчетности, а также организацию работы, кадровую политику и структурные реформы с тем, чтобы улучшить качество предоставляемых МОТ услуг и продуктов.

Эти положения и рекомендации помогли разработать и сформулировать цель политики в сфере гендерного равенства, которая была впервые провозглашена МОТ на двухлетний период 2004-2005 гг.

Всего в период с 2001 по 2006 г. гендерный аудит был проведен в 28 представительствах и подразделениях МОТ, в том числе в 11 подразделениях — секторах и программах в штаб-квартире МОТ и 17 представительствах МОТ в Южной и Юго-Восточной Азии, на Ближнем Востоке, в Европе Африке и Латинской Америке.

В 2003 году гендерный аудит был проведен в организациях основных трехсторонних партнеров МОТ. Его цель — привлечь внимание к гендерным вопросам органов, ответственных за принятие решений на политическом уровне. По просьбе Многосторонней группы по гендерным вопросам в Хараре аудит был также организован в десяти агентствах системы ООН в Зимбабве.

Эти аудиты способствовали активизации самых различных форм индивидуальных и совместных усилий по продвижению гендерного равенства.

В Коломбо (Шри-Ланка), Хараре (Зимбабве) и Исламабаде (Пакистан) были проведены четыре тренинга для организаторов гендерного аудита.

В результате был сформирован «пул» тренеров, которые сразу же начали работать с гендерными экспертами и координаторами на местах. В Пакистане важность и полезность гендерного аудита оценили настолько высоко, что сегодня выдвигается инициатива сделать его обязательной процедурой, зафиксированной в национальной политике гендерного равенства и в стратегии ее осуществления.

Гендерные аудиты — инструмент внедрения комплексного гендерного подхода в МОТ.

Основные выводы и результаты гендерных аудитов

Первая очередь аудитов показала, что приверженность принципам гендерного равенства на высоком политическом уровне, а также их учет в формировании бюджета Организации способствовали продвижению гендерного аспекта в политике и программах МОТ. Кроме того, стало очевидным, что в тех подразделениях, где руководители привержены принципам гендерного равенства, комплексный гендерный подход давал наилучшие результаты и находил отражение в планах работы и осуществлении конкретных мероприятий.

В Организации удалось выявить множество примеров положительного опыта работы и исследований, направленных на продвижение гендерного равенства. И все же среди руководящего звена и рядовых сотрудников все еще не было четкого понимания основных гендерных понятий, а также различий между мерами, ориентированными на поддержку женщин, и такой концепцией, как «Гендер и развитие».

Кроме того, в ходе аудитов выяснилось, что, хотя использование гендерного подхода на различных стадиях разработки, осуществления, мониторинга и оценки в целом активизировалось, эта практика еще не стала в Организации постоянной. В результате, продукты и услуги, предоставляемые МОТ, существенно различались по качеству, а работа сотрудников носила зачастую «гендерно слепой» характер.

Некоторые важнейшие выводы аудитов

- Было выявлено, что при наличии приверженности принципам гендерного равенства в целом, у сотрудников не было четкого представления о гендерных понятиях и комплексном гендерном подходе.
- Гендер по-прежнему считается неким дополнительным, не основным понятием. Необходимо сделать гендерный подход «наглядным», «конкретным», «четким» и «интегрированным».
- Ограниченный доступ к методологии и инструментам комплексного гендерного подхода.
- Как интегрировать гендерный подход в техническую деятельность — это «вопрос на миллион долларов» для всех.
- Необходимо разработать механизмы отчетности по внедрению комплексного гендерного подхода.
- Отсутствуют специальные гендерные индикаторы, которые позволили бы отслеживать положительные сдвиги либо отставания по этому направлению.
- В применении комплексного гендерного подхода во всех структурах Организации отсутствует четкость и устойчивость.
- Руководству необходимо изучить вопрос о том, как пропагандировать и поощрять положительный опыт внедрения комплексного гендерного подхода.

Положительные результаты, достигнутые отдельными представителями и подразделениями МОТ, где был проведен аудит

- При мониторинге и оценке выполнения общих целей и задач МОТ учитывается гендерный аспект.
- Проектные документы проходят через «гендерный фильтр».
- В целях создания рабочих мест с учетом семейных обязанностей используется гибкий рабочий график и работа на дому.
- В проектах технического сотрудничества все чаще учитывается комплексный гендерный подход.
- Опубликованы новые, ориентированные на пользователя материалы по вопросам гендера и детского труда.
- Получили дальнейшее развитие стратегии продвижения гендерного равенства в программах ИПЕК¹.
- Сформирована группа координаторов по гендерным вопросам, задача которой — контролировать выполнение рекомендаций аудита.
- Сформулирована позиция и стратегия достижения гендерного равенства с учетом условий конкретных стран.

¹ ИПЕК: Международная программа МОТ по искоренению детского труда.

Гендерные аудиты в организациях трехсторонних партнеров МОТ

В 2004 году гендерный аудит был организован в четырех организациях трехсторонних партнеров МОТ в Шри-Ланке, а именно в Министерстве труда и занятости, в Федерации работодателей Цейлона и двух профсоюзных федерациях — Конгрессе трудящихся Цейлона (Ceylon Workers' Congress — CWC) и «Шри-Ланка Нидахас Севака Сангамайя» (Sri Lanka Nidahas Sewaka Sangamaya — SLNSS).

По завершении аудитов была организована встреча со всеми партнерскими организациями. Ее цель — поделиться полученным опытом действенного преодоления гендерного неравенства. Была подчеркнута взаимосвязь этих усилий со сформулированной МОТ Программой достойного труда. Для каждой организации, где проводился аудит, были разработаны планы действий. В ходе активного обсуждения на встрече участники рассказали о различных мерах и стратегиях, которые могут быть использованы для решения проблем гендерного неравенства применительно к конкретным условиям Шри-Ланки.

Инициативы, предпринятые в Шри-Ланке после аудита:

- В Министерстве труда и занятости было создано Гендерное бюро, сформулирована его позиция, мандат и роль, одобрен бюджет и начата практическая деятельность.
- Укрепилась роль Департамента по делам женщин профсоюза «Шри-Ланка Нидахас Севака Сангамайя».
- Эффективный контроль работы осуществляла Целевая группа по гендерным вопросам.

Первый масштабный гендерный аудит международной федерации был проведен МОТ в МКСП² в 2005 году. Этот аудит в то время стал также самым масштабным гендерным аудитом, организованным МОТ.

Призыв провести гендерный аудит в МКСП был сформулирован в резолюции «Профсоюзы — за женщин, женщины — за профсоюзы», принятой на 18-м Всемирной конгрессе МКСП в декабре 2004 года. В этом документе гендерный аудит рассматривался как значительный шаг в усилиях МКСП по продвижению гендерного равенства.

После аудита были предприняты следующие шаги:

Положения и выводы аудита были представлены на заседании Исполнительного бюро МКСП в декабре 2005 года. На заседании Комитета по вопросам женщин в марте 2006 года был обсужден план действий.

Гендерный аудит в агентствах системы ООН

В период с 2004 по 2005 год были организованы гендерные аудиты в десяти агентствах системы ООН в Хараре — ФАО, Международном союзе электросвязи (МСЭ), ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНЕСКО, ЮНФПА, ЮНИСЕФ, ВПП, и ВОЗ. В аудите также принял участие Всемирный банк.

В Мозамбике МОТ в сотрудничестве с Международным учебным центром МОТ (Турин) предоставила содействие в организации гендерного аудита представительства ПРООН в Мапуту.

² МКСП — Международная конфедерация свободных профсоюзов (International Federation of Free Trade Unions).

Результаты гендерных аудитов агентств системы ООН (2004 г.):

- привлечено дополнительное внимание к гендерным проблемам в агентствах системы ООН;
- в совместной работе с национальными партнерами большее внимание стало уделяться вопросам гендерного равенства;
- сформирована Целевая группа для контроля над соблюдением принципов гендерного равенства.

Таблицы анализа документации и аналитические сводки

Таблица анализа административной документации

Цель нижеприведенной таблицы анализа документации — выявить в исследуемых документах общие признаки гендерного аспекта или гендерного анализа. Данная таблица используется для анализа следующих разделов административной документации:

- кадровая политика и людские ресурсы
- программы и бюджет
- командировки
- планы офисных помещений
- повестки дня производственных совещаний
- консультационная деятельность

Укажите вид документации (например, «подбор кадров и людские ресурсы») и впишите в нужную графу название документа. Затем оцените приведенные в таблице утверждения с точки зрения того, насколько точно они описывают документ, и обведите кружком соответствующие цифры.

В какой мере, на ваш взгляд, документ соответствует этим утверждениям? Используйте для оценок следующую шкалу:

- 0 — документ совсем не соответствует утверждению
- 1 — документ соответствует утверждению в незначительной мере (на 10–25 %)
- 2 — документ соответствует утверждению в средней мере (на 25–50 %)
- 3 — документ соответствует утверждению в достаточной мере (на 50–75 %)
- 4 — документ соответствует утверждению в довольно полной мере (на 75–95 %)
- 5 — документ соответствует утверждению в полной мере (на 95–100 %) (во всем документе постоянно прослеживается комплексный гендерный подход)

Правая колонка в таблице оставлена для ваших примечаний и комментариев. Предлагаем вам воспользоваться ей, чтобы дополнить свой анализ. Сложите все баллы и запишите полученную общую сумму в графу напротив названия документа в части 1.

Часть 2

Анализ	Примечания
Подбор кадров и людские ресурсы	
<p>Штатное расписание указывает на равномерное распределение должностей ответственных работников и технических специалистов между мужчинами и женщинами.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Должности и посты, связанные с принятием решений (старшие руководители и выше), в подразделении занимают как мужчины, так и женщины.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В штатном расписании или в отдельном перечне задач указаны эксперты и координаторы по гендерным вопросам и определена доля их рабочего времени, посвященная решению гендерных вопросов.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Записи в документации показывают, что персонал посещает ознакомительные, учебные или развивающие курсы или семинары по гендерным вопросам.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Документы по кадровому обеспечению и планированию отражают ориентированность кадровой политики на позитивные действия в области продвижения гендерного равенства.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Правила, установленные в подразделении, свидетельствуют о том, что в нем принимаются меры по обеспечению гендерного равновесия среди персонала в дополнение к кадровой политике, проводимой организацией.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
Повестки дня производственных совещаний	
<p>Повестки дня производственных совещаний показывают, что на регулярно проводимых совещаниях часто поднимаются и обсуждаются гендерные вопросы.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
Планы офисных помещений	
<p>План офисных помещений свидетельствует о справедливом распределении офисного пространства между мужчинами и женщинами.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Анализ	Примечания
Программы и бюджет	
<p>В документах по программам и бюджету четко указаны гендерные цели и индикаторы подразделения.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документах по программам и бюджету четко указано, какие ресурсы выделяются на работу, связанную с продвижением гендерного равенства.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
Командировки	
<p>В командировки направляются все ответственные работники и технические специалисты независимо от должности и пола.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В отчетах о командировках отражаются гендерные вопросы, затрагиваемые в связи с проводимой работой, вне зависимости от пола людей, с которыми приходится иметь дело в других организациях.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В отчетах о командировках отражаются усилия по поиску собеседников женского пола среди работников посещаемых организаций.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
Консультационная деятельность	
<p>Должностные обязанности консультантов предусматривают существенную отчетность по вопросам гендерного равенства в контексте выполняемых ими задач и поручений.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В консультационных проектах участвуют как мужчины, так и женщины.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Консультанты женского и мужского пола получают вознаграждение на справедливой основе, в соответствии с одними и теми же договорными критериями.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>При подборе и проверке консультантов используется, среди прочих, такой критерий, как умение демонстрировать гендерную чувствительность.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Аналитическая сводка по административной документации

Вид документации	Количество исследованных документов	Общий балл (суммируйте баллы по данному виду документации из всех аналогичных таблиц, заполненных в ходе анализа документов подразделения)	Средний балл (разделите общий балл на количество исследованных документов)
Подбор кадров и людские ресурсы			
Повестки дня производственных совещаний			
Планы офисных помещений			
Программы и бюджет			
Командировки			
Консультационная деятельность			
Средняя оценка по всей административной документации в целом (определяется по сумме средних баллов всех шести видов документации)			

Воспользуйтесь оставленным ниже местом для записи тех важных примечаний из таблиц анализа технической и содержательной документации подразделения, которые, по вашему мнению, могут послужить основанием для дополнительного обсуждения вопросов продвижения гендерного равенства вашей организацией. При необходимости используйте дополнительные листы.

Таблица анализа технической и содержательной документации

Цель нижеприведенной таблицы анализа документации — выявить в исследуемых документах общие признаки гендерного аспекта или гендерного анализа. Оцените приведенные в таблице утверждения с точки зрения того, насколько точно они описывают документ, и обведите кружком соответствующие цифры.

В какой мере, на ваш взгляд, документ соответствует этим утверждениям? Используйте для оценок следующую шкалу:

- 0 — документ совсем не соответствует утверждению
- 1 — документ соответствует утверждению в незначительной мере (на 10–25%)
- 2 — документ соответствует утверждению в средней мере (на 25–50%)
- 3 — документ соответствует утверждению в достаточной мере (на 50–75%)
- 4 — документ соответствует утверждению в довольно полной мере (на 75–95%)
- 5 — документ соответствует утверждению в полной мере (на 95–100%) (во всем документе постоянно прослеживается комплексный гендерный подход)

Правая колонка в таблице оставлена для ваших примечаний и комментариев. Предлагаем вам воспользоваться ей, чтобы дополнить свой анализ. Сложите все баллы и запишите полученную общую сумму в графу напротив названия документа в части 1.

Часть 1

Подразделение (сектор)		
	Название документа	Балл

Часть 2

Анализ	Примечания
<p>Документ отражает тот факт, что подразделение включило в свой анализ экономических, социальных, политических и экологических факторов гендерный аспект.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Документ демонстрирует концептуальную ясность в отношении того, что понимается под гендерным равенством, комплексным гендерным подходом и т.д.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе используются и анализируются данные (информация) с разбивкой по полу.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе используются гендерно чувствительные формулировки.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе учитывается разный опыт женщин и мужчин, например, при разборе конкретных ситуаций, частных случаев, отдельных фактов и отзывов.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе проводится различие между повышенным вниманием к представителям одного пола и повышенным вниманием к гендерным отношениям.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Упоминания о женщинах и гендерном равенстве в документе носят не механистический или чисто символический (неискренний), а реальный и существенный характер.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Гендерное равенство в документе рассматривается как основной, а не как дополнительный вопрос.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе отражены механизмы планирования, мониторинга и оценки, способствующие продвижению гендерного равенства.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Списки участников встреч и совещаний, проводившихся в подразделении, свидетельствуют о равном участии в них женщин и мужчин.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Анализ	Примечания
<p>Как свидетельствуют протоколы и отчеты о совещаниях, активное участие в прениях принимали как мужчины, так и женщины.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>На повестке дня встреч стояли гендерные вопросы, и в обсуждавшихся темах им придавалось важное значение.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Аналитическая сводка по технической и содержательной документации

Подразделение (сектор)		
<p>Количество исследованных документов</p>	<p>Общий балл (суммируйте баллы из всех таблиц анализа технической и/или содержательной документации подразделения)</p>	<p>Средний балл (разделите общий балл на количество исследованных документов)</p>
<p>Средняя оценка по всей технической и содержательной документации в целом (в данной категории документации средняя оценка соответствует среднему баллу)</p>		

Воспользуйтесь оставленным ниже местом для записи тех важных примечаний из таблиц анализа технической и содержательной документации подразделения, которые, по вашему мнению, могут послужить основанием для дополнительного обсуждения вопросов продвижения гендерного равенства вашей организацией. При необходимости используйте дополнительные листы.

Таблица анализа информационно-разъяснительной документации (продуктов)

Цель нижеприведенной таблицы анализа документации (продуктов) — выявить в исследуемых документах (продуктах) общие признаки гендерного аспекта или гендерного анализа. Оцените приведенные в таблице утверждения с точки зрения того, насколько точно они описывают документ (продукт), и обведите кружком соответствующие цифры.

В какой мере, на ваш взгляд, документ соответствует этим утверждениям? Используйте для оценок следующую шкалу:

- 0 — документ совсем не соответствует утверждению
- 1 — документ соответствует утверждению в незначительной мере (на 10–25%)
- 2 — документ соответствует утверждению в средней мере (на 25–50%)
- 3 — документ соответствует утверждению в достаточной мере (на 50–75%)
- 4 — документ соответствует утверждению в довольно полной мере (на 75–95%)
- 5 — документ соответствует утверждению в полной мере (на 95–100%) (во всем документе постоянно прослеживается комплексный гендерный подход)

Правая колонка в таблице оставлена для ваших примечаний и комментариев. Предлагаем вам воспользоваться ей, чтобы дополнить свой анализ. Сложите все баллы и запишите полученную общую сумму в графу напротив названия документа в части 1.

Часть 1

Подразделение (сектор)		
	Название документа (продукта)	Балл

Часть 2

Анализ	Примечания
<p>Продукт³ позволяет получить общее представление о работе подразделения (или о каком-то аспекте этой работы) и создает о нем впечатление как о гендерно чувствительной организации.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Программные цели подразделения, его стратегии, деятельность и достигнутые результаты представлены в информационно-разъяснительном продукте с учетом ориентации на гендерный аспект.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Продукт убедительно показывает, что вопросы продвижения гендерного равенства имеют самое непосредственное отношение к деятельности подразделения.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Во всем информационно-разъяснительном продукте прослеживается реальное стремление устранить гендерную предвзятость.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Во всем продукте последовательно используются гендерно чувствительные формулировки.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Используемая в продукте графика придает ему гендерно чувствительный и гендерно сбалансированный вид и не передает никаких «мужских» идей на подсознательном уровне.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>На иллюстрациях и изображениях, используемых в продукте, женщины и мужчины представлены в равной мере и в равной мере занимают одними и теми же видами деятельности.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>На видеозаписях или компакт-дисках в интервью, разборе конкретных ситуаций и т. п. участвует одинаковое число мужчин и женщин.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

³ Продукт может представлять собой брошюру, буклет, листовку, компакт-диск, видеозапись, плакат, афишу, проспект или Интернет-сайт с информацией информационно-разъяснительного характера о деятельности подразделения.

Анализ	Примечания
Графика и фотографии, размещенные на сайте в сети Интернет, отличаются гендерным равновесием. 0 1 2 3 4 5	
На сайте подразделения имеются существенные упоминания о работе по продвижению гендерного равенства. 0 1 2 3 4 5	
На сайте подразделения имеются сведения (или соответствующие ссылки) о других источниках информации по гендерным вопросам. 0 1 2 3 4 5	

Аналитическая сводка по информационно-разъяснительной документации (продуктам)

Подразделение (сектор)		
Количество исследованных документов (продуктов)	Общий балл (суммируйте баллы из всех таблиц анализа информационно-разъяснительной документации (продуктов) подразделения)	Средний балл (разделите общий балл на количество исследованных документов (продуктов))
Средняя оценка по всей информационно-разъяснительной документации (продуктам) в целом (в данной категории средняя оценка соответствует среднему баллу)		

Воспользуйтесь оставленным ниже местом для записи тех важных примечаний из таблиц анализа информационно-разъяснительной документации (продуктов) подразделения, которые, по вашему мнению, могут послужить основанием для дополнительного обсуждения вопросов продвижения гендерного равенства вашей организацией. При необходимости используйте дополнительные листы.

Таблица анализа документации по техническому сотрудничеству

Цель нижеприведенной таблицы анализа документации — выявить в исследуемых документах общие признаки гендерного аспекта или гендерного анализа. Впишите в нужную графу название документа. Оцените приведенные в таблице утверждения с точки зрения того, насколько точно они описывают документ, и обведите кружком соответствующие цифры.

В какой мере, на ваш взгляд, документ соответствует этим утверждениям? Используйте для оценок следующую шкалу:

- 0 — документ совсем не соответствует утверждению
- 1 — документ соответствует утверждению в незначительной мере (на 10–25 %)
- 2 — документ соответствует утверждению в средней мере (на 25–50 %)
- 3 — документ соответствует утверждению в достаточной мере (на 50–75 %)
- 4 — документ соответствует утверждению в довольно полной мере (на 75–95 %)
- 5 — документ соответствует утверждению в полной мере (на 95–100 %) (во всем документе постоянно прослеживается комплексный гендерный подход)

Правая колонка в таблице оставлена для ваших примечаний и комментариев. Предлагает вам воспользоваться ей, чтобы дополнить свой анализ. Сложите все баллы и запишите полученную общую сумму в графу напротив названия документа в части 1.

Часть 1

Подразделение (сектор)		
Название документа	Балл	

Часть 2

Анализ	Примечания
<p>Документ отражает тот факт, что проект включил в свой анализ экономических, социальных, политических и экологических факторов гендерный аспект.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Документ демонстрирует концептуальную ясность в отношении того, что означает для проекта гендерное равенство, комплексный гендерный подход и т.д.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Для анализа исходного положения дел и его обоснования в документе используются и исследуются данные (информация) с разбивкой по полу.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе используются гендерно чувствительные формулировки.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе учитывается разный опыт женщин и мужчин, например, при разборе конкретных ситуаций, частных случаев, отдельных фактов и отзывов.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе проводится различие между повышенным вниманием к представителям одного пола и повышенным вниманием к гендерным отношениям.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Упоминания о женщинах и гендерном равенстве в документе носят не механистический или чисто символический (неискренний), а реальный и существенный характер.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Документ показывает, что результаты технического сотрудничества отражаются на женщинах и мужчинах по-разному.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе отражены задачи по продвижению гендерного равенства, поставленные для географического района (районов), в котором осуществляется проект технического сотрудничества.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Анализ	Примечания
<p>В документе указываются задачи по продвижению гендерного равенства и индикаторы для контроля и оценки результатов и воздействия на гендерное равенство с точки зрения технических сторон проекта.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе определены основные работы по проекту, которые в равной степени служат интересам мужчин и женщин.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе четко определено, сколько времени и какие ресурсы (включая отдельные бюджетные ассигнования) выделяются на внедрение комплексного гендерного подхода.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Документ уделяет повышенное внимание расширению возможностей женщин и предусматривает для них отдельные программы и меры.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе обращается внимание на то, какую роль в продвижении гендерного равенства играют мужчины, какие выгоды они от этого получают и как реагируют на это.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе указываются пути наращивания потенциала персонала проекта, партнерских организаций и организаций-исполнителей в том, что касается внедрения концепций гендерного равенства и комплексного гендерного подхода.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>В документе указываются пути наращивания потенциала национальных структур, отвечающих за гендерные (женские) вопросы, и экспертных гендерных организаций в том, что касается решения гендерных проблем в технической области, охватываемой проектом.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Списки участников встреч и совещаний по проекту свидетельствуют о равном участии в них женщин и мужчин.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	
<p>Как свидетельствуют протоколы и отчеты о совещаниях по проекту, активное участие в прениях принимали как мужчины, так и женщины.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Анализ	Примечания
<p>На повестке дня встреч по проекту стояли гендерные вопросы, и в обсуждавшихся темах им придавалось важное значение.</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>	

Аналитическая сводка по документации по техническому сотрудничеству

Подразделение (сектор)		
Количество исследованных документов	Общий балл (суммируйте баллы из всех таблиц анализа документации по техническому сотрудничеству)	Средний балл (разделите общий балл на количество исследованных документов)
Средняя оценка по всей документации по техническому сотрудничеству в целом (в данной категории документации средняя оценка соответствует среднему баллу)		

Воспользуйтесь оставленным ниже местом для записи тех важных примечаний из таблиц анализа документации по техническому сотрудничеству подразделения, которые, по вашему мнению, могут послужить основанием для дополнительного обсуждения вопросов продвижения гендерного равенства вашей организацией. При необходимости используйте дополнительные листы.

Итоговая аналитическая сводка по документации подразделения

Категория доку- ментации	Общее количест- во документов (впишите число исследованных документов дан- ной категории, взятое из соответ- ствующей аналити- ческой сводки)	Общий балл (впи- шите общий балл по документации данной категории, взятый из соответ- ствующей аналити- ческой сводки)	Средний балл (впишите среднюю оценку по докумен- тации данной ка- тегории, взятую из соответствующей аналитической сводки)
Администра- тивная			
Технические и содержательные вопросы			
Информационно- разъяснительная			
Техническое со- трудничество			
Итоговая оценка по всей документации подразделения (суммируйте средние оценки по всем четырем категориям доку- ментации)			

Используйте пустые графы на следующей странице для записи тех важных примечаний из аналитических сводок по четырем категориям документации подразделения, которые, по вашему мнению, могли бы послужить основанием для дополнительного обсуждения вопросов продвижения гендерного равенства вашей организацией. При необходимости используйте дополнительные листы.

Гендерно ориентированная документация: воспользуйтесь оставленным ниже свободным пространством и при необходимости используйте дополнительные листы.

Имеются ли в вашем подразделении гендерно ориентированные документы?

Если да, то являются ли они эффективным инструментом, помогающим подразделению продвигать гендерное равенство среди ваших партнерских организаций?

Оценка наличия и степени использования документации: воспользуйтесь оставленным ниже свободным пространством и при необходимости используйте дополнительные листы.

Помимо оценки отдельных документов на предмет их гендерной чувствительности лица, занимающиеся анализом документации, должны отступить назад и составить общее представление о всей массе документации, разработанной подразделением и имеющейся в нем.

Какие материалы по гендерным вопросам имеются в подразделении?

Широко ли они используются?

Если да, то кто их использует и для каких целей?

Данные вопросы могут относиться ко всем имеющимся в подразделении источникам по гендерной проблематике, а не только к тем, которые разработаны самой организацией.

Необходимо рассмотреть еще один аспект, связанный с документацией, а именно ее место в организации.

Насколько доступными являются документы, которые разрабатываются и используются подразделением, и для кого?

Являются ли документы общедоступными, внутренними, конфиденциальными?

Можно ли с ними ознакомиться за пределами разработавшего их подразделения (сектора)?

Документы по гендерным аспектам определенной проблемы разрабатываются сектором (подразделением), работающим над этой проблемой, или только теми подразделениями, которые специализируются на гендерных вопросах?

Ответы на данные вопросы могут послужить источником ценной информации об осведомленности подразделения и управлении информационной деятельностью в нем.

Глоссарий основных гендерных понятий

В настоящем глоссарии приведены общие и принятые в МОТ определения, а также дополнительная информация по некоторым основным гендерным понятиям, имеющим непосредственное отношение к гендерному аудиту. Понятия в глоссарии расположены в алфавитном порядке и, где это необходимо, снабжены перекрестными ссылками.

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Базовые или практические гендерные потребности (Basic/practical gender needs)</p>	<p>Базовые или практические гендерные потребности — это потребности, вытекающие из реальных условий, в которых оказываются женщины и мужчины в силу гендерных ролей, отводимых для них обществом. Они часто ассоциируются с женщинами, исполняющими материнские обязанности, обязанности домохозяйек и обеспечивающими основные нужды, и затрагивают ситуации неравенства в условиях жизни и труда, например неравный доступ к продуктам питания, воде, жилищу, доходам, медицинской помощи и трудоустройству.</p> <p>Для женщин и мужчин из низших социально-экономических слоев эти потребности зачастую связываются со стратегиями выживания. Деятельность, направленная только на удовлетворение практических потребностей, ведет лишь к сохранению уязвимого положения женщин в обществе.</p>	<p>Практические потребности вытекают из гендерного разделения труда и подчиненного положения женщин в обществе. Они не ставят под сомнение существующие властные отношения между женщинами и мужчинами, а лишь являются реакцией на непосредственную необходимость, осознаваемую в конкретном контексте.</p>
<p>Гендер (Gender)</p>	<p>Понятие «гендер» относится к социальным различиям и отношениям между мужчинами и женщинами, которые являются приобретенными, способны изменяться с течением времени и могут значительно различаться в разных обществах и культурах. Эти различия и отношения являются социально обусловленными и усваиваются в процессе социализации. Они определяют то, что считается уместным и одобряющим для представителей каждого пола. Кроме того, они зависят от конкретных условий и могут изменяться.</p>	<p>Понятие «гендер» отличается от понятия «пол», поскольку оно относится не к физическим различиям между мужчинами и женщинами, а к социально формируемым отношениям и ролям мужчин и женщин и к изменяющимся наборам убеждений и привычек в отношении представителей обоих полов (или другого пола), которые не только присущи отдельным личностям, но и являются непременным атрибутом социальных институтов и знаковых систем.</p>

<p>Гендер и организационные изменения (Gender and organizational change)</p>	<p>С гендерными различиями пересекаются другие переменные, такие, как этническая или расовая принадлежность, принадлежность к определенной касте, классу, возрастной группе и наличие определенных способностей.</p> <p>Речь идет о том, что организации являются одними из главных «виновников» неравных гендерных отношений.</p> <p>Если мы хотим добиться изменения гендерных отношений в обществе, организациям следует продвигать гендерно чувствительные политические меры и программы и обеспечить гендерный баланс в своих структурах.</p>	<p>Понятие «гендер» также включает в себя представления о характеристиках, способностях и возможном поведении женщин и мужчин (маскулинность и феминность).</p>
<p>Гендер и развитие (Gender and Development, GAD)</p>	<p>Принцип «Гендер и развитие» появился в 80-х годах прошлого столетия в результате усовершенствования принципа «Женщины в развитии» и устранения его недостатков. Главное место в принципе «Гендер и развитие» занимают неравные отношения между мужчинами и женщинами, существующие из-за «неравных правил игры». Данный принцип нацелен не только на женщин как на отдельную и однородную группу, но и на роли и потребности как женщин, так и мужчин.</p>	<p>Термин «гендер» как аналитическое средство возник благодаря растущему осознанию неравенства, существующего из-за институциональных структур. Учитывая тот факт, что по сравнению с мужчинами женщины обычно находятся в неблагоприятном положении, продвижение гендерного равенства подразумевает проявление явно выраженного внимания к потребностям, интересам и перспективам женщин, для того чтобы добиться изменения существующих в обществе неравных структур. Таким образом, цель заключается в повышении социального статуса женщин и, в конечном счете, в достижении гендерного равенства.</p>
<p>Гендерное планирование (Gender planning)</p>	<p>Гендерное планирование заключается в разработке и реализации конкретных мер и организационных мероприятий (например, определение возможностей для проведения гендерного анализа, сбора данных с разбивкой по полу) в целях продвижения гендерного равенства, а также в обеспечении необходимых для этого ресурсов (например, путем разработки гендерного бюджета — см. ниже).</p>	<p>(См. ниже «Гендерный анализ».)</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Гендерное равенство (Gender equality)</p>	<p>Гендерное планирование — это активный подход к планированию, заключающийся в том, что гендер считается ключевой переменной или критерием, при котором гендерное измерение явным образом интегрировано в политические меры или практические действия.</p> <p>Гендерное равенство, или равенство между мужчинами и женщинами, связано с идеей о том, что все люди, как мужчины, так и женщины, вправе свободно развивать свои личные способности и осуществлять выбор без ограничений, основанных на стереотипах, жестком закреплении гендерных ролей и предубеждениях. Гендерное равенство означает равноценный учет, оценку и отношение к различающимся потребностям, стремлениям, желаниям и поведению женщин и мужчин. Оно не означает, что женщины и мужчины должны стать одинаковыми, но подразумевает, что их права, обязанности и возможности не должны зависеть от их пола.</p>	<p>Равенство между женщинами и мужчинами — это как вопрос прав человека, так и непрременное условие устойчивого, ориентированного на человека развития и обеспечения достойного труда (см. ниже «Достойный труд для мужчин и женщин (или для женщин и мужчин)»).</p>
<p>Гендерное равенство в сфере труда (Gender equality in the world of work)</p>	<p>В соответствии с концепцией достойного труда МОТ гендерное равенство в сфере труда означает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • равенство возможностей и обращения в сфере занятости; • равное вознаграждение за труд равной ценности; • равный доступ к безопасным и здоровым условиям труда и к социальному обеспечению; • равенство прав в объединениях и коллективных переговорах; • равные возможности в области целенаправленного профессионального развития и карьерного роста; • справедливый как для мужчин, так и для женщин баланс между работой и семейной жизнью; • равное участие в процессах принятия решений, в том числе и в основных органах МОТ. 	<p>В соответствии с концепцией достойного труда для продвижения гендерного равенства необходимо бороться за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • одинаковые фундаментальные права человека и работника для мужчин и женщин; • справедливое распределение обязанностей и возможностей, оплачиваемой и неоплачиваемой работы, а также процессов принятия решений между мужчинами и женщинами.

<p>Гендерное равноправие, или гендерная справедливость (Gender Equity)</p>	<p>Означает справедливое обращение с женщинами и мужчинами с учетом их потребностей. Это может предполагать равное обращение с ними либо неодинаковое обращение, которое, тем не менее, считается равноценным с точки зрения прав, льгот, обязательств и возможностей. Гендерное равноправие — это средство, а гендерное равенство — цель.</p> <p>Означает справедливое обращение с женщинами и мужчинами с учетом их потребностей. Это может предполагать равное обращение с ними либо неодинаковое обращение, которое, тем не менее, считается равноценным с точки зрения прав, льгот, обязательств и возможностей. Гендерное равноправие — это средство, а гендерное равенство — цель.</p>	<p>Пример: доступ к образованию в зависимости от того, является ли ребенок мальчиком или девочкой. В некоторых развивающихся странах даже несмотря на то, что начальное образование там обязательное и бесплатное, девочек не посылают в школу, потому что в определенные часы дня они должны выполнять домашние обязанности. В подобных случаях справедливое обращение можно обеспечить путем введения гибкого графика школьного обучения.</p> <p>Пример: доступ к образованию в зависимости от того, является ли ребенок мальчиком или девочкой. В некоторых развивающихся странах даже несмотря на то, что начальное образование там обязательное и бесплатное, девочек не посылают в школу потому, что в определенные часы дня они должны выполнять домашние обязанности. Таким образом, в подобных случаях справедливое обращение можно обеспечить путем введения гибкого графика школьного обучения.</p>
<p>Гендерное разделение труда (Gender division of labour)</p>	<p>Разделение труда между женщинами и мужчинами зависит от социально-экономической и культурной среды, и исследовать его можно путем разграничения продуктивных и репродуктивных функций, а также деятельности на местном и бытовом уровне: кто и какую работу выполняет, когда, как, в течение какого времени и т. д.</p>	<p>Женщины нередко выполняют неоплачиваемую работу либо работают в неформальном секторе, в котором не действует трудовое законодательство. В результате работа женщин часто не учитывается в национальной статистике доходов и занятости. Эти задачи необходимо просмотреть с учетом гендерного подхода, с тем чтобы продуктивные и репродуктивные функции в доме, в местной общине и на рабочем месте распределялись между женщинами и мужчинами по возможности максимально справедливым образом.</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Гендерно нейтральные политические меры (Gender-neutral policies)</p>	<p>Речь идет об использовании сведений о гендерных различиях в данном контексте для устранения элементов предвзятости и необъективности в принимаемых мерах, а также для обеспечения того, чтобы эти меры достигали представителей обоих полов и приносили им реальную пользу с учетом практических гендерных потребностей. Гендерно нейтральные политические меры осуществляются в рамках существующего гендерного разделения ресурсов и обязанностей.</p>	<p>При ближайшем рассмотрении может выясниться, что те политические меры, которые на первый взгляд представляются гендерно нейтральными, отражаются на женщинах и мужчинах по-разному. Почему это происходит? Потому что в большинстве политических сфер между женщинами и мужчинами наблюдаются существенные различия, из-за которых по внешнему виду гендерно нейтральные политические меры могут воздействовать на женщин и мужчин по-разному и даже усиливать существующее неравенство.</p> <p>Следовательно, те меры, которые направлены на определенные целевые группы (группы населения) или явно затрагивают их, являются в большей или меньшей степени гендерно актуальными.</p> <p>Иногда в целях придания большей гендерной чувствительности гендерно нейтральный стиль изложения используется намеренно, для противопоставления с терминологией сексизма (например, обозначение профессий или занятий названиями мужского рода или постоянное использование местоимений мужского рода). Однако, здесь необходимо проявлять большую осторожность, так как может возникнуть такая ситуация, при которой сексистские формулировки будут устранены, но при этом останутся замаскированными гендерные перемены, что дополнительно затруднит борьбу со скрывающимися под ними гендерным неравенством.</p>

<p>Гендерно ориентированные политические меры (Gender-specific policies)</p>	<p>Речь идет об использовании сведений о гендерных различиях в данном контексте для удовлетворения практических гендерных потребностей представителей конкретного пола в рамках существующего разделения ресурсов и обязанностей.</p>	
<p>Гендерно осознанные или гендерно чувствительные политические меры (Gender aware/sensitive policies)</p>	<p>Политические меры, основанные на признании того, что в обществе определенную роль играют как мужчины, так и женщины, что они подчиняются разным и зачастую неравным ограничениям и, следовательно, могут иметь разные и порой противоречивые потребности, интересы и приоритеты.</p>	
<p>Гендерно слепой (Gender-blind)</p>	<p>Образное выражение, характеризующее научные исследования, аналитические данные и методы, политические меры, информационно-просветительские материалы, проекты и программы, в которых не выделяются и не учитываются существующие гендерные различия, касающиеся как продуктивных, так и репродуктивных ролей мужчин и женщин. Гендерно слепые политические меры не проводят различия между полами, а их исходные положения и послылки сдвинуты в пользу существующих гендерных отношений, то есть проявляют тенденцию к недостаточному учету интересов женщин.</p>	
<p>Гендерно чувствительные политические меры (Gender-sensitive policies)</p>	<p>См. выше «Гендерно осознанные или гендерно чувствительные политические меры».</p>	

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Гендерно чувствительные индикаторы (Gender-sensitive indicators)</p>	<p>Индикаторы, предназначенные для измерения различных благ и преимуществ для мужчин и женщин, а также для отражения количественных и качественных аспектов изменений.</p> <p>Гендерно чувствительные индикаторы позволяют осуществлять разбивку данных по полу, возрастным категориям и социально-экономическим характеристикам. Они предназначены демонстрировать изменения в отношениях между женщинами и мужчинами, происходящие в определенном обществе за определенный период времени.</p> <p>Эти индикаторы представляют собой инструмент для оценки хода реализации конкретных мер, направленных на достижение гендерного равенства. Данные с разбивкой по полу способны наглядно показать, например, включены ли сельские мужчины и женщины в программу или проект в качестве представителей (персонала) и в качестве целевых групп на всех уровнях. Такой подход позволяет осуществлять эффективный мониторинг и оценку.</p>	<p>Количественные гендерно чувствительные индикаторы касаются численности и процентных долей женщин и мужчин, занятых или затрагиваемых какой-то конкретной деятельностью. Они основываются на базах и системах данных с разбивкой по полу. Такие индикаторы позволяют измерить воздействие или эффективность мер, направленных на удовлетворение практических гендерных потребностей, на достижение гендерного равенства в возможностях, влиянии и доступе к льготам и преимуществам, а также на развитие гендерно чувствительной организационной культуры.</p> <p>Качественные гендерно чувствительные индикаторы представляют собой попытку оценить с качественной стороны представления и опыт людей. Для этой цели используются специальные приемы и интерактивные методики (например, обсуждения в фокусных группах и исследования на конкретных примерах).</p> <p>Примеры гендерно чувствительных индикаторов:</p> <p>Количественные индикаторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • участие всех заинтересованных сторон в заседаниях по подбору и разработке проектов (присутствие и степень участия или вклада с разбивкой по полу, возрасту и социально-экономическим характеристикам); • степень вклада сельских женщин и мужчин в осуществление проектов — в виде затраченного труда, инструментов, денег и т.п.; • выгоды и преимущества (например, рост занятости, повышение урожайности и т.д.) для женщин и мужчин, с разбивкой по социально-экономическим характеристикам и возрасту.

<p>Гендерно чувствительные индикаторы (Gender-sensitive Indicators) /продолжение/</p>		<p>Качественные индикаторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • представления заинтересованных сторон об уровне участия на разных этапах проектного цикла (с разбивкой по полу, возрасту и социально-экономическим характеристикам); • степень участия достаточного числа женщин в процессах принятия важных решений (достаточное число определяется по взаимному согласию всеми заинтересованными сторонами) — оценивается по ответам заинтересованных сторон и результатам качественно-анализа последствий различных решений.
<p>Гендерные роли (Gender roles)</p>	<p>Гендерные роли — это привитые навыки поведения в данном обществе, общине или социальной группе, где люди традиционно воспринимают какие-то виды деятельности, задачи и обязанности как мужские или женские. Такие представления зависят от возраста, классовой, кастовой, расовой, этнической принадлежности, культуры, религии и др. идеологических убеждений, а также от географических, экономических и политических условий.</p> <p>Продуктивная роль относится к приносящей доход работе, выполняемой как мужчинами, так и женщинами в целях производства товаров и услуг, а также к переработке сырья в целях получения дохода.</p> <p>Репродуктивная роль относится к деторождению и к различным видам деятельности, осуществляемой в рамках того, что называется сегодня «экономикой ухода», а именно, речь идет о многочасовом и по большей части неоплачиваемом труде, затрачиваемом на заботу о членах семьи и местной общины, на обеспечение топливом и водой, приготовление пищи, на уход за детьми, их воспитание и медицинское обслуживание, а также на уход за пожилыми.</p>	<p>Изменения в гендерных ролях зачастую происходят под воздействием изменений в экономических, природных или политических условиях, в том числе под воздействием мер экономического развития, структурной перестройки или иных национальных или международных факторов.</p> <p>Гендерные роли мужчин и женщин в определенном социальном контексте могут быть гибкими или жестко закрепленными, схожими или различными, взаимодополняющими или противоречащими друг другу. И женщины, и мужчины в обществе выполняют несколько ролей — продуктивную, репродуктивную и общинную.</p> <p>Мужчины, которые обычно считаются основными кормильцами, имеют возможность уделять больше времени продуктивной роли, причем все свои роли они выполняют, как правило, по очереди. В отличие от них женщины зачастую воспринимаются лишь как второстепенные кормильцы, и им приходится выполнять все свои роли одновременно, пытаясь примирить противоречивые потребности в ограниченном времени. Таким образом, в плане рабочего времени и гибкости женщины сталкиваются с гораздо большим числом ограничений, чем мужчины.</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Гендерные роли (Gender roles) /продолжение/</p>	<p>Анализ гендерного разделения труда показал, что для женщин обычно характерны роли трех видов в плане выполняемой ими оплачиваемой и неоплачиваемой работы (тройственная роль женщин). Эти роли следующие: продуктивная роль (относится к женщинам, которые занимаются рыночным производством и домашним (натуральным) хозяйством, приносящим доход), репродуктивная роль (относится к деятельности в сфере «экономики ухода»); а также общинная роль (относится к работе, выполняемой женщинами для добывания средств существования на общинном уровне в качестве дополнения к их репродуктивной роли).</p>	<p>Поскольку исторически мужчинам и женщинам в обществе принадлежат разные роли, они часто сталкиваются с совершенно разными культурными, институциональными, физическими и экономическими ограничениями, многие из которых уходят своими корнями в системные предрассудки и дискриминацию.</p>
<p>Гендерный анализ (Gender analysis)</p>	<p>Гендерный анализ — это системное средство для изучения социально-экономических различий между женщинами и мужчинами. В ходе такого анализа исследуются характерные для женщин и мужчин конкретные виды деятельности, условия существования, потребности, их доступ к ресурсам и контроль над ресурсами, а также доступ к выгодам развития и к процессам принятия решений. Гендерный анализ предполагает изучение всех этих взаимосвязей и других факторов в более широком социальном, экономическом, политическом и экологическом контексте.</p>	<p>Результаты гендерного анализа должны использоваться при стратегическом планировании любых мер. Гендерный анализ и планирование (см. выше «Гендерное планирование») необходимы также для разработки и реализации конкретных мер по продвижению равенства возможностей и обращения для работников мужчин и женщин. Все политические меры и программы на макро-, микро- и отраслевом уровнях должны быть включены в гендерный анализ и планирование, которые не только являются средством достижения гендерного равенства, но и способствуют достижению общих целей таких мер и программ. Гендерный анализ предполагает, в первую очередь, сбор данных с разбивкой по полу, а также сбор гендерно чувствительной информации о соответствующих слоях населения. Гендерный анализ — это первый этап гендерно чувствительного планирования, направленного на продвижение гендерного равенства. Гендерный анализ не сводится лишь к выявлению различий.</p>

<p>Гендерный анализ (Gender analysis) /продолжение/</p>		<p>Что еще более важно, он позволяет осознать политику гендерных отношений и те изменения, которые должны осуществить общественные институты для достижения гендерного равенства. С его помощью исследуются вопросы неравенства между женщинами и мужчинами, выясняются причины такого неравенства и вырабатываются рекомендации относительно его устранения.</p> <p>В понимании МОТ гендерный анализ связывается с исследованием пяти основных переменных:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разделение труда между мужчинами и женщинами; • различные потребности мужчин и женщин; • основанное на признаке пола разделение доступа и контроля над ресурсами и выгодами; • возможности и ограничения в социально-экономических условиях; • возможности трехсторонних партнеров и др. организаций по продвижению равенства между мужчинами и женщинами в сфере занятости.
<p>Гендерный бюджет (Gender Budgeting)</p>	<p>Разработка гендерного бюджета — это применение комплексного гендерного подхода в бюджетном процессе. Означает учет гендерного аспекта на всех этапах бюджетного процесса, а также реформирование доходной и расходной частей бюджета с целью продвижения гендерного равенства.</p>	<p>Разработка гендерного бюджета позволяет увидеть, как бюджетные ассигнования сказываются на социально-экономических возможностях мужчин и женщин.</p> <p>Для продвижения гендерного равенства может потребоваться перераспределение доходов и расходов и реструктуризация бюджетного процесса.</p>
<p>Гендерный разрыв (Gender Gap)</p>	<p>Различие между мужчинами и женщинами в любой сфере по всему, что касается степени их участия, доступа к ресурсам, размера вознаграждения, реализации прав, полномочий и влияния, а также использования благ и преимуществ.</p>	<p>Особую актуальность для женского труда имеет такое понятие, как «гендерный разрыв в заработной плате», которое отражает разницу между средними заработками мужчин и женщин.</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Данные с разбивкой по полу (Sex-disaggregated data)</p>	<p>Сбор и использование количественных и качественных данных с разбивкой по полу (не путать с разделением по гендерным признакам) имеет крайне важное значение как основа для гендерно чувствительных исследований, анализа, стратегического планирования, реализации, мониторинга и оценки различных программ и проектов.</p> <p>Использование подобных данных позволяет выявлять и прояснять проблемы в таких связанных с гендерными аспектами сферах, как доступ к ресурсам и контроль над ними, разделение труда, насилие, мобильность и участие в принятии решений.</p>	
<p>Дискриминация по признаку пола (Sex discrimination)</p>	<p>Основанное на признаке пола неравное обращение в отношении мужчин и женщин — при трудоустройстве, при предоставлении доступа к образованию, ресурсам, пособиям, льготам и т. п.</p> <p>Дискриминация может быть прямой и косвенной.</p> <p>Прямая дискриминация по признаку пола возникает в тех случаях, когда неравное обращение по отношению к женщинам и мужчинам вытекает непосредственно из законов, нормативных документов или практики, проводящих явное различие между женщинами и мужчинами (например, законы, не позволяющие женщинам подписывать какие-либо контракты).</p> <p>Косвенная дискриминация возникает тогда, когда нормы и практика, которые на первый взгляд являются гендерно нейтральными, в реальности ущемляют представителей одного пола.</p> <p>Проявлением косвенной дискриминации являются требования, которые не имеют отношения к выполнению данной работы и которым обычно могут соответствовать только мужчины, например, определенный минимальный рост и вес. Косвенная дискриминация может возникать непреднамеренно.</p>	<p>Конвенция МОТ № 111 (1958 г.) называет дискриминацией всякое различие, недопущение или предпочтение, проводимое по признаку расы, цвета кожи, пола, религии, политических убеждений, иностранного происхождения или социального происхождения, которое может приводить к унижению или нарушению равенства возможностей или обращения в области труда и занятий. В большинстве стран дискриминация по признаку пола запрещена в законодательном порядке. Однако на практике как в развивающихся, так и в развитых странах женщинам в своей трудовой жизни по-прежнему приходится сталкиваться с той или иной формой дискриминации.</p> <p>В то время как число случаев прямой и юридически оформленной дискриминации по признаку пола уменьшается, косвенная и юридически не оформленная дискриминация продолжают существовать и даже возникают вновь.</p>

<p>Дискриминация по признаку пола (Sex discrimination) /продолжение/</p>	<p>Проявлением косвенной дискриминации являются требования, которые не имеют отношения к выполнению данной работы и которым обычно могут соответствовать только мужчины, например, определенный минимальный рост и вес. Косвенная дискриминация может возникнуть непреднамеренно.</p>	<p>Для выявления случаев дискриминации по признаку пола рекомендуется обращать внимание не только на намерение или цель, отраженную в соответствующих нормах и действиях, но и на фактические последствия применения таких норм и действий.</p>
<p>Достойный труд для мужчин и женщин (или для женщин и мужчин) (Decent Work for men and women/or women and men)</p>	<p>Выполняемая в условиях свободы, равноправия, защищенности и уважения человеческого достоинства производительная работа, к которой женщины и мужчины имеют равный доступ.</p>	<p>В основе концептуальной программы МОТ «За достойный труд» лежит ясно выраженное стремление женщин и мужчин к работе, которая обеспечит им и их семьям достойный уровень жизни. Достойный труд подразумевает соответствие основным социальным стандартам или их превышение — установление определенного порога в сфере труда и занятости, который обеспечивает реализацию универсальных прав и который соответствует ценностям и целям данного общества. Основопологающим компонентом концепции достойного труда является гендерное равенство.</p>
<p>«Женщины в развитии» (Women in Development Approach, WID)</p>	<p>«Женщины в развитии» — это разработанный в начале 70-х годов прошлого столетия принцип, который признает женщин непосредственными участниками общественной, политической, культурной и трудовой деятельности и нацелен на разделение труда по признаку пола.</p>	<p>Лежащая в основе этого принципа философия заключается в том, что женщины отстают от мужчин по степени участия в общественной жизни и что меры по исправлению такого положения, принятые в рамках существующих структур, способны ликвидировать существующий разрыв между мужчинами и женщинами разрыв.</p> <p>Позднее принцип «Женщины в развитии» стал подвергаться критике, утверждавшей, что решение женских проблем все больше становится делом маргинальных программ и единичных проектов. Постепенно на смену этому принципу пришел новый подход под названием «Гендер и развитие».</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Комплексный гендерный подход (Gender Mainstreaming)</p>	<p>Общепризнанная стратегия, посредством которой достигается гендерное равенство. Комплексный гендерный подход — это не самоцель, а стратегия, принцип, средство для достижения цели, то есть гендерного равенства. Комплексный гендерный подход означает, что гендерные аспекты и стремление к достижению гендерного равенства должны занимать центральное место в любой деятельности — в формировании политики, научных исследованиях, информационно-просветительской работе (диалоге), законодательстве, распределении ресурсов, а также в планировании, реализации и мониторинге различных программ и проектов.</p> <p>В 1997 году Экономический и социальный совет ООН определил понятие комплексного гендерного подхода следующим образом:</p> <p>«Комплексный гендерный подход означает оценку последствий для мужчин и женщин любого планируемого действия в сфере законодательства, политики или программ в любой области и на всех уровнях.</p> <p>Это стратегия интеграции интересов мужчин и женщин в процесс разработки, реализации, мониторинга и оценки всей политики и программ в политической, экономической и социальной сферах таким образом, чтобы и мужчины, и женщины в равной степени получали от этого пользу, а неравенство бы сокращалось. Конечная цель применения комплексного гендерного подхода — достижение гендерного равенства».</p>	<p>Комплексный гендерный подход должен присутствовать на уровне политики, программ и проектов на всех этапах цикла программирования (разработка, планирование, реализация, мониторинг и оценка).</p> <p>Комплексный гендерный подход предполагает действия, направленные на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществление гендерного анализа с целью выявления фактов неравенства между мужчинами и женщинами, которые необходимо устранить; • обеспечение равных возможностей для всех и принятие гендерно ориентированных мер в случаях явно выраженного неравенства; • инициирование процесса институциональных изменений; • формирование активной позиции девушек и женщин; • разработку гендерного бюджета; • проведение гендерного аудита.

<p>Мужчины и маскулинность (Men and masculinity)</p>	<p>Речь идет о необходимости более всестороннего и глубокого понимания мужской составляющей гендерных отношений. Сюда относится анализ доминирующих в обществе ценностей и норм маскулинности, которыми руководствуются в своем поведении мужчины, выявление и решение проблем, с которыми сталкиваются мужчины и мальчики в сфере труда, а также развитие и поддержка той позитивной роли, которую мужчины и мальчики способны играть в достижении гендерного равенства.</p>	
<p>Позитивные действия (Affirmative (positive) action)</p>	<p>Позитивные действия — это специальные временные меры, направленные на ликвидацию последствий прошлых фактов дискриминации с целью достижения фактического равенства возможностей и обращения в отношении женщин и мужчин.</p>	<p>Позитивные действия в поддержку женщин в переходный период не должны восприниматься как дискриминационные в отношении мужчин. Как только последствия прошлых фактов дискриминации будут устранены, эти действия следует отменить во избежание проявлений дискриминации в отношении мужчин.</p> <p>Пример: меры, направленные на обеспечение равных возможностей трудоустройства и служебного роста для женщин.</p>
<p>Пол (Sex)</p>	<p>Понятие, отражающее биологические различия между мужчиной и женщиной, которые имеют всеобщий характер и обычно окончательно определяются при рождении. Например, рожать детей может только женщина, а пол ребенка может зависеть только от мужчины. (См. также «Гендер».)</p>	<p>В отличие от социального понятия «гендер» термин «пол» означает биологическое понятие. «Пол» относится к физическим характеристикам человеческого организма, а «гендер» — к социально приобретенным формам поведения. Разделение по признаку пола и гендерное разделение — это не одно и то же.</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Политические меры, направленные на перераспределение с учетом гендерного подхода (Gender redistributive policies)</p>	<p>Речь идет о мерах, направленных на трансформирование существующих схем распределения в целях установления более сбалансированных взаимоотношений между мужчинами и женщинами. В зависимости от конкретной ситуации эти меры могут быть адресованы одновременно и женщинам, и мужчинам или представителям какого-то одного пола. Они затрагивают стратегические интересы, а также практические или базовые гендерные потребности, но при этом еще и создают потенциал для изменений, что помогает, в свою очередь, создавать благоприятные условия для расширения возможностей женщин.</p>	
<p>Практические или базовые гендерные потребности (Practical/basic gender needs)</p>	<p>«Базовые гендерные потребности» и «Стратегические гендерные интересы». (См. «Базовые гендерные потребности» и «Стратегические гендерные интересы».)</p>	
<p>Притеснение (Harassment)</p>	<p>Речь идет об эмоциональном и физическом насилии, преследовании или издевательствах любого рода. Притеснение и давление на рабочем месте могут представлять собой различные формы агрессивного поведения. Характерным признаком притеснения являются упорные физические или психологические нападки на отдельную личность или группу работников, носящие обычно непредсказуемый, иррациональный и несправедливый характер.</p>	<p>Никто из работников — ни женщины, ни мужчины — не должен становиться объектом притеснения или давления ни при каких условиях найма. В частности, недопустимо сексуальное домогательство. Рабочие задания должны распределяться поровну и на основе объективных критериев. Качество выполнения работы всеми работниками должно оцениваться объективно. При исполнении своих рабочих обязанностей работники не должны сталкиваться с притеснениями, и от них нельзя требовать выполнения дополнительной работы или заданий на основании их принадлежности к тому или иному полу. Жертвы притеснения и давления должны быть защищены от репрессивных действий и дисциплинарных взысканий с помощью соответствующих предупредительных мер и механизмов удовлетворения жалоб.</p>

<p>Профессиональная сегрегация по признаку пола (Occupational sex segregation)</p>	<p>Речь идет о ситуации, при которой для женщин и мужчин характерны разные виды профессиональной деятельности и разные уровни активности и занятости, причем женщины по сравнению с мужчинами оказываются ограниченными более узким выбором профессий (горизонтальная сегрегация) и занимают должности, характеризующиеся более низким статусом и требующие более низкой квалификации (вертикальная сегрегация).</p>	<p>Такая ситуация редко возникает из-за прямой дискриминации, вытекающей из законов, ограничивающих доступ женщин к профессиональной подготовке и трудоустройству. Обычно причины следует искать в практике, основанной на стереотипах и предрассудках в отношении ролей женщин и мужчин в обществе.</p> <p>На большинстве рынков несельскохозяйственного труда доля работников одного из полов в большинстве профессий достигает 80%. Из-за такой неравномерности профессии обычно характеризуются как «мужские» (например, в производственном секторе) или «женские» (например, в сфере услуг).</p>
<p>Равенство возможностей (Equal opportunity)</p>	<p>Означает предоставление равного доступа к участию во всех сферах экономической, политической и социальной жизни, а также отсутствие каких-либо препятствий, основанных на принадлежности к определенному полу.</p> <p>Равные возможности в сфере труда означают предоставление равных шансов на получение конкретного рабочего места или на трудоустройство, владение или управление предприятием, на обучение или профессиональную подготовку, на достижение определенной квалификации и статуса, профессионального и карьерного роста, включая те профессии и должности, где существует доминирование представителей одного пола.</p> <p>Равное обращение в сфере труда относится к таким вопросам, как оплата и условия труда, сохранение рабочего места и социальное обеспечение.</p>	
<p>Равное вознаграждение (Equal remuneration)</p>	<p>Принцип равной оплаты труда равной ценности (в соответствии с Конвенцией МОТ № 100 о равном вознаграждении за труд равной ценности) означает, что размер и виды вознаграждения должны определяться не на основе полевой принадлежности работника, а на основе объективной оценки выполненной работы.</p>	<p>Разница в оплате труда мужчин и женщин объясняется несколькими важными причинами. Работа, выполняемая большинством женщин, обычно считается менее квалифицированной. Различия между женщинами и мужчинами проявляются в уровне мастерства и квалификации, в служебном положении, трудовом стаже и секторах занятости.</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Равное вознаграждение (Equal remuneration) /продолжение/</p>		<p>Женщины в основном связаны с «гибкими» формами занятости: работа неполный рабочий день, по сдельной системе или временная работа, которая оплачивается по более низким расценкам. Женщины реже, чем мужчины, работают сверхурочно. Наконец, важным фактором гендерных различий в заработной плате считается дискриминация в том, что касается оплаты труда, доступа к занятости и расширения возможностей трудоустройства.</p> <p>Принцип равной оплаты труда равной ценности можно реализовать путем принятия некоторых практических мер:</p> <ul style="list-style-type: none"> • системы классификации работ и структуры оплаты должны основываться на объективных критериях вне зависимости от принадлежности работников к тому или иному полу; • необходимо устранить любые ссылки на тот или иной пол из всех критериев для выплаты вознаграждения, а также из коллективных договоров, систем выплаты заработной платы и премиальных, шкалы окладов, систем выплаты пособий, норм и правил медицинского обслуживания и предоставления прочих дополнительных льгот; • любые системы (структуры) оплаты труда, которые мешают представителю какого-то одного пола в группе с определенной классификацией работ и уровнем заработной платы, следует пересмотреть и изменить так, чтобы не допускать ситуаций, при которых другие работники выполняли бы работу равной ценности в соответствии с иной классификацией работ и при ином уровне заработной платы.
<p>Расширение возможностей женщин (Women's empowerment)</p>	<p>Процесс, призванный способствовать осознанию женщинами существующих проявлений неравенства по принципу пола и формированию их активной позиции в борьбе с существующим неравным положением в семье, на рабочем месте, в общественной жизни.</p>	<p>В понимании МОТ, расширение возможностей женщин — это борьба за равное положение женщин в сфере труда, причем добиваться этой цели необходимо на одном или нескольких уровнях путем:</p>

<p>Расширение возможностей женщин (Women's empowerment) /продолжение/</p>	<p>Речь идет о возможностях женщин самим контролировать свою жизнь, то есть ставить перед собой определенные цели и задачи, получать профессиональную подготовку, решать проблемы и развивать чувство уверенности в собственных силах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • поощрения развития потенциала женщин, чтобы они могли в равной степени с мужчинами участвовать во всех видах общественной деятельности и процессах принятий решений на всех уровнях; • продвижения равного доступа к ресурсам и выгодам продуктивной, репродуктивной и общественной деятельности, а также равного контроля над этими ресурсами и выгодами за счет позитивных действий в пользу женщин; • обеспечения равенства и безопасных условий труда, основанных на уважении человеческого достоинства; • продвижения и усиления роли женских организаций и организаций развития в расширении возможностей женщин и в обеспечении гендерного равенства; • изменения социально-экономических условий в обществе, которые зачастую ставят женщин в зависимость от мужчин, речь идет о соответствующих законах, системе образования, участии в политической деятельности, насилии в отношении женщин и защите прав женщин; • проведения информационно-разъяснительной работы среди мужчин о важном значении гендерного равенства.
<p>«Стеклянный потолок» (Glass ceiling)</p>	<p>Образное выражение, означающее невидимый искусственный барьер, формируемый пред-рассудками мировоззренческого и организационного характера и закрывающий женщинам путь к руководящим должностям в сфере управления.</p>	<p>Выражение «стеклянный потолок» используется для обозначения невидимого барьера, который формируется комплексом различных структур в организациях с доминированием мужчин и не позволяет женщинам занимать руководящие посты в сфере управления. Такое явление преобладает почти повсеместно несмотря на высокие рабочие показатели и квалификацию женщин. Это доказано научными исследованиями и статистическими данными и является, по крайней мере частично, результатом постоянной дискриминации в отношении женщин на рабочем месте.</p>

Понятия	Определения	Дополнительная информация
<p>Стратегические гендерные интересы (Strategic gender needs)</p>	<p>Стратегические гендерные интересы направлены на устранение зависимости женщин от мужчин в обществе и связаны с расширением возможностей женщин. Они зависят от конкретных социальных, экономических и политических условий.</p> <p>Обычно эти интересы касаются проблем равенства, таких, как равный доступ женщин к возможностям трудоустройства и профессиональной подготовке, равная плата за труд равной ценности, право на владение землей и другим недвижимым имуществом, защита от сексуальных домогательств на рабочем месте и от домашнего насилия, а также свобода выбора в вопросах деторождения. Решение этих проблем ведет к постепенному достижению гендерного равенства.</p>	<p>Стратегические гендерные интересы зависят от конкретных условий и связаны с гендерным разделением труда, доступом к ресурсам и власти. Они могут включать законодательно закрепленные права, защиту от домашнего насилия, равную заработную плату, более широкое участие в процессах принятия решений и предотвращение различных форм сексуальной эксплуатации женщин. Учет стратегических гендерных интересов помогает женщинам самим контролировать свою личную жизнь и общественную деятельность и, таким образом, менять существующие гендерные роли и бороться со своим зависимым положением.</p> <p>Деятельность, направленная только на удовлетворение практических потребностей (см. выше «Базовые или практические гендерные потребности») не будет иметь устойчивых результатов до тех пор, пока не будут приняты во внимание также и стратегические интересы. Стратегические потребности, в свою очередь, невозможно удовлетворить без учета практических нужд.</p>
<p>Феминизм (Feminism)</p>	<p>Теория и общественное движение, которое занимается вопросами гендерного неравенства и стремится ликвидировать его на уровне межличностных, родственных и общественных отношений.</p>	

Образец письма-приглашения

Уважаемый **(директор или руководитель подразделения)**,

Как Вам, несомненно, известно, **(наименование Вашей организации)** использует гендерный аудит, основанный на активном участии, для продвижения гендерного равенства путем применения стратегии комплексного гендерного подхода.

Цель

Главная цель гендерного аудита заключается в содействии самообучению организации — на уровне отдельного работника, подразделения и всей организации в целом — методам и способам эффективного применения комплексного гендерного подхода в своих политических мерах, программах и структурах.

Гендерный аудит по сути является «социальным» и относится к категории «качественных» в отличие от традиционных «финансовых аудитов». Он определяет, насколько эффективны действующие в организации правила, направленные на продвижение гендерного равенства, а также система поддержки их исполнения, насколько они взаимно дополняют друг друга и соблюдаются ли на практике; отслеживает и оценивает относительный прогресс в продвижении гендерного равенства; устанавливает исходные принципы и критерии; выявляет «узкие места» и проблемы; рекомендует методы решения этих проблем и предлагает новые, более эффективные стратегии; а также фиксирует положительный опыт в деле достижения гендерного равенства.

Основанный на принципах самостоятельной оценки и совместного участия, гендерный аудит принимает во внимание как объективные данные, так и представления сотрудников относительно того, как добиться гендерного равенства в их организации. Его цель при этом — лучше понять как имеющиеся конкретные, так и неподтвержденные факты, а также их субъективную интерпретацию.

Кроме того, гендерный аудит, основанный на активном участии, зачастую служит отправной точкой для обсуждения более широких проблем, касающихся самого содержания работы и функционирования организации. Иногда затрагиваются вопросы, выходящие за рамки гендерной проблематики, например, существующая в организации практика сверхурочной работы; задержки на работе; работа в условиях нехватки времени; так называемый «синдром занавеса из бус» (когда люди поддерживают контакт лишь с теми, кто выше и старше их по должности); а также отсутствие активно действующих структур, занимающихся обменом информацией, обучением и адаптацией полученных знаний.

Методология

Аудит использует методику, основанную на самостоятельной оценке и совместных действиях, и призван способствовать обучению сотрудников комплексному гендерному подходу; регистрации достигнутых успехов; выявлению «узких мест» и проблем; а также формулированию методов и стратегий, направленных на более эффективную интеграцию гендерных аспектов в работу организации.

Гендерный аудит состоит из двух главных компонентов. Первый компонент — это всеобъемлющий анализ ключевых программных документов, основных публикаций, процессов разработки программ и бюджетов, а также процессов мониторинга и оценки. Этот анализ проводится на основе заранее определенных индикаторов и критериев для того, чтобы определить, каким образом и в какой мере происходит систематическое внедре-

ние комплексного гендерного подхода в продуктах, услугах и системах административного управления.

Второй компонент — это совместные семинары, которые проводятся в определенных подразделениях. Семинары для ответственных работников и технических специалистов длятся два дня. Они организуются группой специально подготовленных работников, состоящей как из мужчин, так и женщин. При необходимости в состав группы дополнительно включаются внешние консультанты. Группа организаторов семинара состоит из трех человек — координатора семинара, его помощника и ответственного за оформление документации.

Во время семинаров проводятся групповые упражнения для определения уровня знаний и выявления практических навыков в том, что касается применения комплексного гендерного подхода в программах подразделения. При этом также обсуждаются проблемы и трудности, связанные с применением стратегии комплексного гендерного подхода, и накопленный положительный опыт.

Возможность поразмышлять о своей роли и рассказать о своем опыте в развитии гендерных отношений в подразделении предоставляется также и техническому персоналу. С этой целью организуются семинары продолжительностью в полдня. Кроме того, для подразделений на местах предлагаются семинары продолжительностью в полдня с участием представителей партнерских организаций. Такие семинары позволяют узнавать о взглядах, опыте и ожиданиях партнерских организаций в отношении предпринимаемых подразделением усилий по внедрению комплексного гендерного подхода в отдельных программах и областях.

В течение 1–2 дней после завершения семинаров группа организаторов аудита составляет итоговый отчет по подразделению, который затем обсуждается участниками семинаров. В отчете сводятся воедино результаты анализа документации подразделения в центральном аппарате и на местах и выводы, сделанные в ходе проведения семинаров. Кроме того, в итоговый отчет включаются рекомендации, которыми можно воспользоваться для повышения эффективности предпринимаемых организацией усилий по продвижению гендерного равенства.

Выгоды для подразделений, участвующих в гендерном аудите

Подразделения, которые полагают, что им удастся вполне успешно использовать комплексный гендерный подход в своей деятельности, получают дополнительное подтверждение этому. Они также узнают о положительном опыте, который помогает им улучшать свою работу и которым они могут поделиться с другими. Кроме того, они определяют пути и способы дополнительного повышения эффективности своей деятельности.

Подразделения, которые нуждаются в улучшении своей способности по применению комплексного гендерного подхода, выигрывают от того, что получают более полное и четкое представление о проблемах, потребностях и способах их решения и удовлетворения.

Конфиденциальность

Отчет об аудите является конфиденциальным и не разглашается без соответствующего согласия подразделения, в котором проводился аудит. При наличии же такого согласия старшему руководству и **(указать любой другой руководящий орган организации)** может быть предоставлена на условиях анонимности подборка основных выводов и рекомендаций из разных гендерных аудитов. Кроме того, если подразделение, в котором

проводился аудит, пожелает этого, информация о порядке и результатах аудитов может быть передана также партнерским организациям, донорскому сообществу, структурам ООН и другим заинтересованным сторонам.

(Наименование структуры в организации, координирующей проведение гендерного аудита) приглашает Вас на семинар продолжительностью 3–4 часа, который состоится **(дата и время)** в **(место)**, для обсуждения вопросов реализации гендерной политики **(организации)** и стратегии комплексного гендерного подхода и для выяснения степени Вашей заинтересованности в проведении гендерного аудита в подчиненном Вам подразделении(ях).

Если Вы пожелаете послать на семинар своих представителей, то мы рекомендуем по возможности направить как женщин, так и мужчин, поскольку политика (организации) в области гендерного равенства касается представителей обоих полов.

Надеемся на Ваш ответ.

С уважением,

Руководитель структуры,
координирующей проведение гендерного аудита

Образец графика гендерного аудита

Программа гендерного аудита (5–16 июля 2006 г. Бюро МОТ в Коломбо, Шри-Ланка)		
Дата	Время	Мероприятие
Воскресенье, 4 июля	12:20 Вторая полови- на дня	Прибытие группы организаторов аудита Совещание членов группы
Понедельник, 5 июля	09:05 — 11:00 Вторая полови- на дня	Встреча с координатором в Бюро в Коломбо. Знакомство с местными трехсторонними партнерами. Совещание по вопросам анализа документации
Вторник, 6 июля	08:30 — 09:00 09:30 — 10:30 10:30 — 12:00 13:00 — 17:00	Встреча членов группы с Директором Встреча членов группы со всем персоналом Планирование семинара для технического персонала. Подготовка вопросов для индивидуальных интервью Проведение индивидуальных интервью с техническим персоналом
Среда, 7 июля	08:30 — 12:30 13:30 — 15:30 15:30 — 17:00	Семинар для технического персонала Составление отчета о семинаре для технического персонала. Индивидуальные интервью с ответствен- ными работниками и техническими специалистами. Обсуждение вопросов, связанных с анализом докумен- тации. Разработка «костяка» итогового отчета. Индивидуаль- ные интервью с ответственными работниками и техниче- скими специалистами
Четверг, 8 июля	08:30 — 12:00 13:00 — 14:00 Вторая полови- на дня	Индивидуальные интервью Планирование семинара для ответственных работников и технических специалистов Проведение семинара для ответственных работников и технических специалистов
Пятница, 9 июля	09:00 — 17:00	Семинар для ответственных работников и технических специалистов
Суббота, 10 июля	Весь день	Свободное время
Воскресенье, 11 июля		Совещание группы
Понедельник, 12 июля	09:00 — 13:00 Вторая полови- на дня	Индивидуальные интервью Индивидуальные интервью. Составление отчета о семи- наре для ответственных работников и технических специ- алистов.
Вторник, 13 июля	08:30 — 12:00 13:00 — 17:00	Подготовка консультаций с организациями-исполнителя- ми, женскими организациями и трехсторонними партне- рами Групповые консультации с организациями-исполнителя- ми
Среда, 14 июля	09:00 — 12:00 13:00 — 17:00	Групповые консультации с женскими организациями Составление отчета о консультациях

Четверг, 15 июля	09:00 — 12:00	Сведение воедино результатов анализа документации. Подготовка проектов отчетов
	13:00 — 17:00	Сведение воедино проектов отчетов. Окончательное оформление «Основных выводов и положений»
Пятница, 16 июля	09:00 — 12:00	Обсуждение проекта отчета в группе. Подготовка к встрече с сотрудниками для получения обратной связи.
	13:00 — 17:00	Ознакомление руководителя с результатами. Встреча с сотрудниками для получения обратной связи и составление плана действий

Образец отчета о гендерном аудите

Содержание

Основные выводы и положения (краткое ознакомление с основными разделами отчета, в том числе с исходной информацией, методикой и порядком проведения аудита, основными выводами и рекомендациями)

От авторов (выражение признательности сотрудникам подразделения или представительства, сыгравшим важную роль в подготовке и организации аудита, а также помогавшим его проведению)

Перечень аббревиатур и сокращений

Введение (цель аудита и отчета о его проведении, общая информация об аудите подразделения или представительства, в том числе сроки и порядок проведения, члены группы организаторов)

Методология

Выводы и рекомендации по основным критериям:

- гендерные проблемы в условиях конкретного подразделения, наличие гендерных экспертных ресурсов, знаний и потенциала (А и Г);
- гендерный аспект в целях подразделения, в разработке и реализации его программ и в выборе партнерских организаций (Б, В, Е и Ж);
- использование информации и знаний в подразделении, а также отражение политики продвижения гендерного равенства в производимых продуктах и общественном мнении о подразделении (Д и З);
- кадровая политика и людские ресурсы, принятие решений и организационная культура (И, К и Л);
- видение подразделением достижений в области гендерного равенства (М).

Отчет о встрече с сотрудниками подразделения для получения обратной связи

Примеры положительного опыта

Приложения (в том числе программа проведения аудита в подразделении; перечни семинаров, встреч с сотрудниками, списки участников, программа работы группы организаторов аудита; перечень проанализированной документации; а также, если имеется, временная шкала мероприятий, связанных с гендерной проблематикой)

Отчет о гендерном аудите

[Наименование организации] XXX

[Сроки проведения аудита] 22–26 января 2010

[Члены группы организаторов]

.....

.....

.....

.....

.....

Содержание

Основные выводы и положения

От авторов

Перечень аббревиатур и сокращений

Введение

Методология

Выводы и рекомендации по основным критериям

Отчет о встрече с сотрудниками подразделения для получения обратной связи

Примеры положительного опыта

Гендерные проблемы в условиях конкретного подразделения, наличие гендерных экспертных ресурсов, знаний и потенциала

А. Условия, существующие на данный момент в стране, где находится организация, в которой проводился аудит, гендерные проблемы, с которыми сталкивается эта организация, ее участие в дискуссиях по гендерным вопросам и взаимоотношения с национальными гендерными структурами.

Выводы	Рекомендации
А.1	А.1
А.2	А.2
А.3	А.3

Г. Наличие гендерных экспертных ресурсов, знаний и усилий по наращиванию потенциала

Выводы	Рекомендации
Г.1	Г.1
Г.2	Г.2
Г.3	Г.3

Гендерный аспект в целях подразделения, в разработке и реализации его программ и в выборе партнерских организаций

Б. Внедрение комплексного гендерного подхода в стратегические цели организации, ее политические меры, программы и составление бюджета

Выводы	Рекомендации
Б.1	Б.1
Б.2	Б.2
Б.3	Б.3

В. Внедрение комплексного гендерного подхода в ходе осуществления программ и мероприятий технического сотрудничества

Выводы	Рекомендации
В.1	В.1
В.2	В.2
В.3	В.3

Е. Используемые системы и методы, в том числе в планировании, мониторинге и коммуникации

Выводы	Рекомендации
Е.1	Е.1
Е.2	Е.2
Е.3	Е.3

Ж. Выбор партнеров

Выводы	Рекомендации
Ж.1	Ж.1
Ж.2	Ж.2
Ж.3	Ж.3

Использование информации и знаний в подразделении, а также отражение политики продвижения гендерного равенства в производимых продуктах и общественном мнении о подразделении

Д. Использование информации и знаний

Выводы	Рекомендации
Д.1	Д.1
Д.2	Д.2
Д.3	Д.3

З. Отражение инициатив по продвижению гендерного равенства в продуктах организации и в общественном мнении о ней

Выводы	Рекомендации
З.1	З.1
З.2	З.2
З.3	З.3

Кадровая политика и людские ресурсы, принятие решений и организационная культура

И. Принятие решений

Выводы	Рекомендации
И.1	И.1
И.2	И.2
И.3	И.3

К. Кадровая политика и людские ресурсы

Выводы	Рекомендации
К.1	К.1
К.2	К.2
К.3	К.3

Л. Организационная культура

Выводы	Рекомендации
Л.1	Л.1
Л.2	Л.2
Л.3	Л.3

Видение подразделением достижений в области гендерного равенства

М. Видение достижений в области гендерного равенства

Выводы	Рекомендации
М.1	М.1
М.2	М.2
М.3	М.3

Материалы и литература по гендерному аудиту

Brambilla, Paola. 2001. *Gender and monitoring : A review of practical experiences*, Paper prepared for the Swiss Agency for Development and Co-operation (SDC) (Brighton, BRIDGE, Institute of Development Studies, University of Sussex).

<http://www.bridge.ids.ac.uk>

Commission on the Advancement of Women (CAW) Interaction. 2003. *Gender audit facilitator's guide* (Washington, DC).

<http://www.interaction.org>

— 2003. *The gender audit: Questionnaire handbook* (Washington, DC).

<http://www.interaction.org>

Dubel, Ireen. 2002. *Challenges for gender mainstreaming: The experiences of Hivos Presentation at Women's Worlds 2002*, Kampala, 21–26 July 2002 (The Hague, Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking (HIVOS)).

<http://www.hivos.nl>

Evertzen, Annette (ed.). 2003. *Manual for gender self-assessment* (The Hague, Gender and Development Training Centre, Stichting Nederlandse Vrijwilligers). Available in French, Portuguese and Spanish.

<http://www.snvworld.org>

Friedman, Michel; Walters, Hettie. 2004. *Comments on participatory gender auditing paper* (Gender at Work).

<http://www.genderatwork.org>

Hadjipateras, Angela. 1999. *Gender audit of programmes. Based on 1998 annual reports*, Mar. (London, Agency for Co-operation and Research in Development (ACORD)).

<http://www.acord.org.uk>

Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking (HIVOS). 2001. *Facilitator's manual of methods for the gender self-assessment of HIVOS W&D Policy* (The Hague).

<http://www.hivos.nl>

Hunt, Juliet. 2006. *Indicators and gender audits*, International Women's Development Agency (IWDA) Symposium on Gender Indicators, Canberra, 15 Jun.

<http://devnet.anu.edu.au>

— 2001. *Institutionalising gender equality commitments in development organisations and programs* (Canberra, Winston Churchill Memorial Trust of Australia).

<http://www.siyanda.org>

International Labour Organization. 2002. *ILO gender audit*, Internal report : 2001–2002 (Geneva).

<http://www.ilo.org>

Mehra, Rekha ; Rao Gupta, Geeta. 2006. *Gender mainstreaming : Making it happen* (Washington, DC, International Center for Research on Women (ICRW)).

<http://siteresources.worldbank.org>

Merrill-Sands, Deborah, et al. 1999. *Engendering organizational change : A case study of strengthening gender equity and organizational effectiveness in an international agricultural research institute* (Boston, Consultative Group on International Agricultural Research and Center for Gender in Organizations, Simmons Graduate School of Management).

<http://www.genderdiversity.cgiar.org>

Montesdeoca, Ariel. 2005. Gender mainstreaming in organizations and policy process, Module 5, in : *Gender mainstreaming in integrated water resources management : Training of trainers package*, pp. 201 66 (Gender and Water Alliance).

<http://www.genderandwater.org>

Moser, Caroline. 2005. *An introduction to gender audit methodology : Its design and implementation in DFID Malawi* (London, Overseas Development Institute).

<http://www.odi.org.uk>

— , et al. 2004. *DFID Malawi gender audit : Evaporated, invisibilized or resisted ?* (London, Department of International Development).

<http://www.dfid.gov.uk>

Mukhopadhyay, Maitrayee ; Steehouwer, Gerard ; Wong, Franz. 2006. *Politics of the possible. Gender mainstreaming and organisational change : Experiences from the field* (Amsterdam, KIT Publishers and Oxford, Oxfam Publishers).

<http://smartsite.kit.nl>

Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV). 2001. *Integration de l'approche genre dans des organisations : Guide* (The Hague, Gender and Development Training Centre).

<http://www.snvworld.org>

— 2004. *Methodology of the gender audit, SNV Ethiopia, conducted from 22nd of October till 22nd of November 2003 : The process, the steps, the learning* (The Hague).

<http://www.snvworld.org>

— 2004. *Manual for the participatory gender audit* (The Hague, Gender and Development Training Centre).

<http://www.snvworld.org>

— 2003. *The gender analysis and planning exercise : SNV-Vietnam, 2003. Process and methodology manual. SNV Gender Audit* (The Hague).

<http://www.snvworld.org>

Underwood, Tamara. 2000. *Developing a revised gender audit strategy for ACORD. Review and recommendations* (London, Agency for Co-operation and Research in Development (ACORD)).

<http://www.acord.org.uk>

Van den Berg, Elvia. 2001. *Towards gender equality in your organisation. A practical guide on how to mainstream gender and improve the performance of your organisation* (SNV-Botswana).

<http://www.snvworld.org>

Walters, Hettie. 2002. *Participatory gender auditing : A challenging process of learning and change* (The Hague, Gender and Development Training Centre, Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV)).

<http://www.genderatwork.org>



Международное
бюро
труда

Это первое в своем роде издание в системе ООН дает организаторам гендерного аудита основополагающие принципы и практические рекомендации относительно того, как планировать и проводить в организациях гендерные аудиты, основанные на принципе активного участия; они получают набор инструментов, помогающих выявить степень интеграции проблемы равенства в деятельность институтов. В издании рассказывается о положительном опыте технической организации такой деятельности, эффективных методах продвижения комплексных гендерных программ на первый план всей практической работы.

При этом используется метод поэтапной подачи материалов, который проводит организаторов через весь процесс аудита; в завершение читатель получает рекомендации и план действий по совершенствованию комплексной гендерной стратегии в данном организационном контексте. В Руководстве объясняется также принцип активного участия, его полезность и актуальность.

Хотя первоначально Руководство составлялось для организаторов аудитов в рамках Международной организации труда, его можно легко адаптировать к специфике самых разных учреждений, которые хотели бы провести гендерные аудиты как на уровне организации, так и на уровне программ и проектов.