

HESEKPETHO



Организация Объединенных Наций
Департамент операций в пользу мира
Ref. 2021.10

Руководящие принципы

Проведение оценок потребностей в обучении в операциях по поддержанию мира

Утверждаю: Жан-Пьер Лакруа, ЗГС ДОМ

Дата
вступления
в силу: 1 октября 2021 года

Контакты: Объединенная служба учебной подготовки, Отдел
по вопросам политики, оценки и учебной подготовки,
Департамент операций в пользу мира

Дата
пересмотра: 1 октября 2024 года (или по мере необходимости)

**РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ДОМ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНОК
ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ В ОПЕРАЦИЯХ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ
МИРА**

Содержание:

- A. Цель и обоснование**
- B. Сфера охвата**
- C. Процедуры**
- D. Функции и обязанности**
- E. Термины и определения**
- F. Справочные материалы**
- G. Мониторинг и соблюдение требований**
- H. Контактная информация**
- I. Хронологическая справка**

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Руководство по проведению опросов

Приложение 2. Образец плана сбора данных для проведения ОПО

A. ЦЕЛЬ И ОБОСНОВАНИЕ

1. Руководящие принципы проведения оценок потребностей в обучении в операциях по поддержанию мира (далее — Руководящие принципы) предназначены для использования в миротворческих операциях и обеспечивают для инструкторов, занимающихся подготовкой миротворцев, пошаговое руководство по проведению оценки потребностей в обучении миротворцев. Партнерам по обучению миротворцев, таким как преподаватели от государств-членов и национальные центры подготовки миротворцев, рекомендуется использовать эти Руководящие принципы для учета стандартов подготовки миротворцев при обучении на этапе, предшествующем развертыванию, и для согласования применяемых методов. Руководящие принципы призваны заложить основу учебной деятельности и обозначить процедуры проведения оценок потребностей в обучении как основного этапа, предшествующего разработке, планированию, проведению и оценке программ обучения миротворцев в рамках так называемого цикла управления учебной деятельностью.

2. Настоящие Руководящие принципы соответствуют политике Генерального секретаря в области обучения и развития ([ST/SGB/2009/9](#)), в которой особое внимание уделяется предоставлению соответствующих возможностей обучения для удовлетворения потребностей сотрудников в развитии профессиональных навыков и для оказания Организации поддержки в выполнении ее мандатов. Данные Руководящие принципы дополняют Стратегию ДОПМ-ДПП в отношении учебной подготовки всех сотрудников миротворческих миссий Организации Объединенных Наций (ref. 2010.20), которая применима ко всему гражданскому, военному и полицейскому персоналу ДОМ и операций по поддержанию мира и охватывает все три этапа подготовки личного состава миротворческих миссий: подготовку на этапе до направления в миссию, вводный инструктаж и подготовку в период службы в миссии. Они также опираются на Руководство ДОМ по разработке, проведению и оценке учебных курсов (ref. 2019.14) и Практическое руководство по оценке учебной подготовки по вопросам поддержания мира (ref. 2019).
 3. В соответствии с положением ДОПМ и ДПП о разработке руководящих материалов (ref. 2019.29) соблюдение данных Руководящих принципов может носить или не носить императивный характер в отношении всего документа или его части. Соответственно, в настоящем документе будет четко указано, в каких случаях его соблюдение является обязательным.
-

В. СФЕРА ОХВАТА

4. Руководство распространяется на всех сотрудников ДОМ в Центральном учреждении и на весь персонал операций по поддержанию мира, включая гражданских, военных и полицейских инструкторов, а также профильных экспертов, которым поручено разработать обучающие программы в своей предметной области (обучение по конкретным должностям или техническое обучение). Для инструкторов от государств-членов и национальных центров подготовки миротворцев использование данных Руководящих принципов является рекомендательным. Руководящие принципы применимы как на макро- (в рамках Организации, подразделения или миссии), так и на микроуровне (в рамках программы обучения).
-

С. ПРОЦЕДУРЫ

5. В этом разделе процедуры оценки потребностей в обучении описываются в следующем порядке.
 - Определение и сфера охвата: пункты 6–8
 - Уровни выполнения оценки потребностей в обучении:

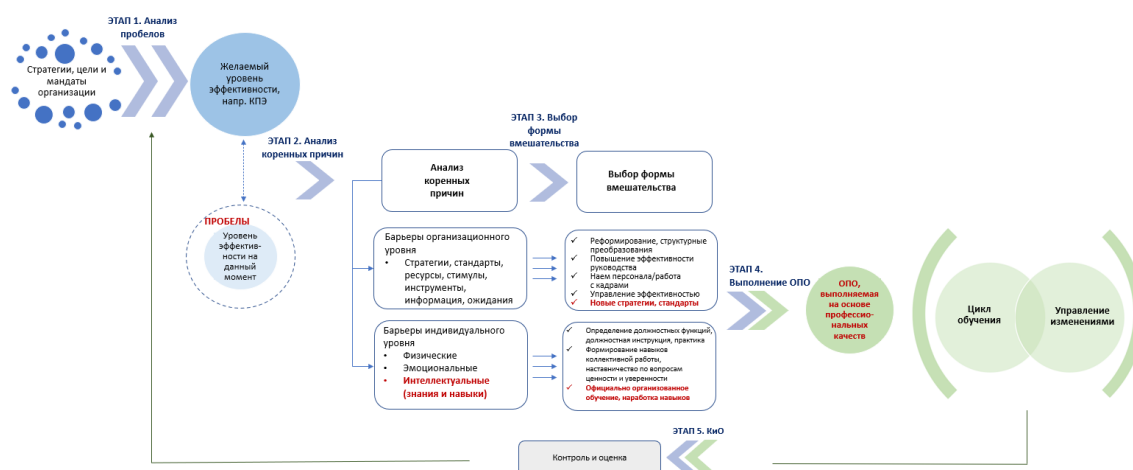
- на уровне организации: пункты 9–15
 - на уровне программы: пункты 16–43
 - Ступень 1: определение концепции
 - Ступень 2: инициирование проекта
 - Ступень 3: анализ и сбор данных
 - Ступень 4: отчет по итогам, сообщение результатов и распространение информации
 - Ступень 5: закрытие проекта
6. **Определение:** оценка потребностей в обучении (ОПО) — это процесс сбора, анализа и передачи информации о выраженной или подразумеваемой у организации потребности, которая может быть удовлетворена путем проведения обучения. ОПО может проводиться как на уровне организации, так и на уровне отдельных программ.
7. ОПО, выполняемая на уровне организации, характеризуется более широким охватом и может проводиться в целях установления стандартов и/или для исправления ситуации. К этим целям можно отнести а) установление новых стандартов обучения, соответствующих новым и возникающим оперативным потребностям, и б) выявление коренных причин низкой эффективности работы и нехватки сил и средств, включая недостаток и/или отсутствие соответствующих стратегий в области обучения, стандартизированных материалов и поддержки. ОПО, выполняемая на уровне программы, характеризуется меньшим охватом и может проводиться для достижения конкретных целей, например для разработки учебных программ, призванных повысить эффективность выполнения мандата в конкретной сфере деятельности отдельно взятой миссии, и/или для целей планирования ресурсов, в том числе для выявления особых комплексов навыков, необходимых в переходный период, на этапе сокращения или на других этапах проведения операций по поддержанию мира. ОПО на уровне организации выполняется с целью выявить потребности в обучении конкретных адресных групп в рамках цикла управления учебной деятельностью¹, включая разработку и адаптацию учебных материалов.
8. На этом этапе желательно принять решение о том, на каком уровне будет проводиться ОПО. Это решение ляжет в основу концептуальной записки, в которой будет определен уровень выполнения анализа, изложены исходные данные и сформулированы проблемы, а также определены охват, задачи и адресная группа (см. пункты 18 и 19 о концептуальной записке).

¹ См. ДОМ, Руководящие принципы разработки, проведения и оценки процесса обучения (цикл учебной деятельности), ref. 2019.14, страница 4, диаграмма «Цикл управления учебной деятельностью».

Выполнение ОПО на уровне организации

9. Выполнение ОПО на уровне организации необходимо начинать с анализа более широких вопросов, таких как требования к эффективности деятельности данной организации, уровень эффективности на текущий момент, коренные причины недостаточной эффективности или неисполнения требований к эффективности, а также уже реализуемые мероприятия по наращиванию потенциала и обучению. Как показано на рисунке 1, анализ эффективности², также известный как анализ исходных данных, позволяет определить, может ли обучение способствовать повышению общей эффективности, и если да, то как и по каким именно направлениям необходимо проводить обучение. Таким образом, обучение позиционируется как стратегический инструмент повышения эффективности.

Рисунок 1. Общая схема выполнения ОПО в контексте эффективности деятельности организации



10. Этап 1 представляет собой анализ пробелов, в ходе выполнения которого изучаются общие оперативные, геополитические и экологические условия, в которых ведет свою деятельность ДОМ, та или иная миссия по поддержанию мира или Организация Объединенных Наций в целом. Для выявления разрывов между желаемым и фактическим показателем эффективности необходимо провести расширенный камеральный обзор и анализ документов. Комплексная система планирования и оценки результативности (КСПОР), разработанная ДОМ в рамках инициативы «Действия в поддержку миротворчества», позволяет миссиям более системно оценивать оперативную обстановку, определять желаемое воздействие и отслеживать прогресс, опираясь на данные и анализ. При выполнении ОПО на

² См. ДОМ, Руководящие принципы разработки, проведения и оценки процесса обучения (цикл учебной деятельности), ссылка 2019.14, пункты 9 и 10.

уровне организации в отношении миссий по поддержанию мира данные, анализ и отчеты, полученные в рамках применения КСПОР, должны быть включены в камеральный обзор с указанием ссылок.

11. Кроме того, для выполнения анализа пробелов необходимо изучить и другие разнообразные документы. Цели и мандаты миссий Организации открыты для ознакомления, включая мандаты Совета Безопасности и Генеральной Ассамблеи, комплексную стратегическую рамочную программу ООН, концепцию миссии и многолетние стратегии или концепции операций. Цели, стандарты и устремления, связанные с эффективностью деятельности, изложены в стратегиях и руководящих документах, договорах с руководителями высшего звена, документах, отражающих многолетнее и ежегодное планирование по программам, составление бюджета и проведение оценки. Для большинства областей деятельности уже разработаны ключевые показатели эффективности, в которых четко сформулированы измеримые нормы эффективности, применимые ко всем миротворцам. Данные об эффективности деятельности и о проблемах (а иногда и о соответствующих потребностях в обучении) можно найти в докладах об оценке, представленных Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) и Отделом по вопросам политики, оценки и учебной подготовки (ОПОУ), включая КСПОР, в докладах об оценке, представленных штабами сил, докладах командующих силами и секторами об оценке подчиненных им воинских подразделений в составе операций по поддержанию мира, докладах о внутренней оценке и об инспекторских проверках ЮНПОЛ, докладах об оценке и анализе эффективности работы сформированных полицейских подразделений и других докладах о поездках в целях проведения оценки и вынесения рекомендаций, докладах мобильных учебных групп и оценках учебных мероприятий.
12. Анализ пробелов выявляет, **чего** именно не хватает, что является неоптимальным или не соответствующим сложившемуся положению вещей при сравнении эффективности деятельности с потенциалом. Это могут быть стратегии, стандарты, процессы, практика, технологии, ресурсы, возможности, ноу-хау, менталитет и пр. Существует много способов выявить и рассмотреть проблемы. Анализ пробелов может быть концептуальным или конкретным, а также стратегическим или оперативным. Некоторые методики, такие как «Модель McKinsey 7S» (McKinsey 7S Framework)³, используются для выявления несоответствия на стратегическом уровне, например между «системами и персоналом». В контексте миротворчества может возникнуть несоответствие между оперативными потребностями и уровнем готовности стран, предоставляющих воинские и полицейские

³ В состав «Модели McKinsey 7S» (McKinsey 7S Framework) включены семь категорий: стратегия, структура, системы, общие ценности, навыки, стиль и персонал.

контингенты, или между сложной оперативной обстановкой и наличием ресурсов и пр. Конкретный и оперативно проведенный анализ пробелов может, например, показать, что нужно изменить в команде, чтобы повысить эффективность ее работы. Опыт проведения ОПО показывает, что большинство респондентов, участвующих в опросах и обследованиях, готовы высказать свое мнение о системных и основополагающих проблемах, влияющих на эффективность работы в их миссиях и областях деятельности. Важно принять к сведению эту информацию для дальнейшего анализа пробелов. Ее краткое изложение может быть включено в приложения к докладу по итогам.

13. Этап 2 представляет собой анализ коренных причин, в ходе выполнения которого рассматриваются все элементы и основные причины (препятствия и факторы поддержки), влияющие на эффективность выполнения работы, и предписываются решения по устранению препятствий и усилению факторов поддержки. Основное внимание в ходе выполнения анализа коренных причин уделяется вопросу о том, **почему** именно что-то произошло, причем поверхностными причинами и следствиями этот анализ не ограничивается. Одной из распространенных методик является модель «5 почему», в рамках которой ставятся не менее пяти образующих воронку вопросов, что позволяет избежать допущений и собрать достаточный объем информации для разработки корректирующего курса действий. Этот анализ должен соответствовать методологии, сформулированной в КСПОР⁴. Реальность многомерной деятельности по поддержанию мира такова, что проблемы с эффективностью работы часто возникают в результате сочетания общеорганизационных и индивидуальных факторов, и для полного решения этих проблем требуется многократное вмешательство на протяжении длительного времени.
14. На этапе 3 производится выбор типа вмешательства в зависимости от характера и видов коренных причин выявленных пробелов с уделением особого внимания вопросу о том, **как** именно следует действовать для того, чтобы ликвидировать их. Некоторые пробелы и первопричины носят системный характер, поэтому требуют общесистемных решений, некоторые требуют в большей мере адресного вмешательства для конкретных групп. Как показано на рисунке, в основном обучение способствует устранению тех индивидуальных препятствий, для которых характерно наличие пробелов в знаниях и навыках. Обучение также может оказывать влияние на поведение и мировоззрение, но в большинстве случаев этот процесс является многоэтапным, поэтому, помимо наличия соответствующих возможностей, присутствие «способности и стремления» должно быть одним из предварительных условий развертывания любых миротворцев.

⁴ <https://peacekeeping.un.org/ru/cpas>.

15. На этапе 4 выполняется оценка потребностей в обучении как на уровне организации, так и на уровне программы, причем проводить эту оценку следует после того, как будет определено, что обучение является одним из решений для устранения пробелов в знаниях, навыках и образе мышления или для формирования компетенций, соответствующих новым требованиям. Большинство ОПО, выполняемых инструкторами, занимающимися подготовкой миротворцев, проводятся на уровне программ и адресных групп. На этапе 5 обеспечивается протекание непрерывных или циклических процессов контроля и оценки.

Выполнение ОПО на уровне программы

16. Если ОПО проводится с меньшим охватом для достижения какой-либо конкретной цели, как описано в пункте 7, в том числе для улучшения планирования, разработки, внедрения, оценки и мониторинга учебных мероприятий, и если в наличии имеются результаты анализа эффективности на уровне организации/миссии, проведенного, например, Группой по реализации Комплексной системы планирования и оценки результативности (КСПОР), то первые три этапа, представленные на рисунке 1, — анализ пробелов, анализ коренных причин и выбор типа вмешательства — могут быть пропущены или упрощены. В следующих пунктах описываются этапы выполнения ОПО на уровне программы.
17. Принятая для всего Секретариата стратегия обучения на 2021–2025 годы основана на тенденциях в области культуры работы, согласно одной из которых «структура работы будет меняться, выстраиваться в соответствии с горизонтальными связями, становиться менее иерархичной, ориентироваться в большей мере на конкретные проекты и организовываться по сетевому принципу». Применение методик управления проектами для выполнения ОПО создает надежную основу для управления реализацией ОПО и ее результатами на более систематизированной основе с определенными ролями и обязанностями, сроками, ресурсами и основными целевыми показателями, обеспечивает управление рисками и ожиданиями, а также гарантирует качество.

Ступень 1: определение концепции ОПО

18. Все проекты в области ОПО, осуществляемые как на уровне организации, так и на уровне программы, должны сопровождаться концептуальной запиской, предназначенной для представления высшему руководству и заинтересованным сторонам и содержащей информацию об области охвата проекта, а также его краткое технико-экономическое обоснование. Концептуальная записка — это сформулированная идея проекта на этапе, предшествующем его представлению, а также рамочная основа для проведения обсуждений и получения полезных материалов

для преобразования данной концепции в проектное предложение. Это полезный инструмент предварительного выявления интересов заинтересованных сторон и обеспечения их соблюдения, получения поддержки со стороны руководства, поиска и обеспечения финансирования.

19. Концептуальная записка проекта в области ОПО, содержащая описание того, каким образом будет проводиться оценка предполагаемых потребностей в учебной подготовке по вопросам поддержания мира, должна состоять из следующих элементов:

- а) Исходные данные и формулировка проблемы: обоснование проекта, обеспечивающее базу для рассмотрения заявленной проблемы, следует формулировать на основании эффективно представленных исходных данных и контекста. В этот раздел следует включать краткий ситуационный анализ конкретных трудностей, возможностей и потребностей, связанных с выполнением мандата, операционной эффективностью и результативностью. Эта информация должна быть дополнена: обзором последних системных реформ, преобразований и оценок, выполненных на более высоком уровне, с указанием возникающих потребностей и требований; кратким изложением прошлых ОПО и последними сведениями о ходе их проведения, а также данными о том, каким образом в текущем проекте используются их результаты; а также комментарием, в котором очерчивается формулируемая задача и выделяются те аспекты проблем, которые можно устранить путем проведения учебных мероприятий. Для ОПО, проводимых на общеорганизационном уровне / в глобальном масштабе, в этот раздел следует включать более тщательно выполненный анализ, позволяющий выявить потенциальные пробелы, препятствующие эффективной деятельности, и коренные причины проблем, возникающих в этой области (см. этапы 1 и 2, рисунок 1 выше).
- б) Заявление о целях: в этом разделе следует указать, как достижение целей проекта будет способствовать выполнению стратегических задач подразделения, миссии или отдела и как оно поддержит осуществление приоритетной деятельности. Намеченные цели проведения ОПО должны быть непосредственно связаны с постановкой проблемы. Для формулирования соответствующих целей может потребоваться разделить процесс постановки проблемы на логические и последовательные этапы, ориентированные на поиск решений. В сформулированных целях проведения ОПО могут быть отражены основные результаты данного проекта, например: 1) *выявить и оценить все виды обучения, доступные в настоящее время для сотрудников сформированных полицейских подразделений*; 2) *выявить пробелы в знаниях, навыках и поведении, препятствующие эффективно выполнению СПП поставленных*

им задач; 3) разработать рекомендации по обучению для преодоления выявленных пробелов, в том числе новые стратегии и стандарты обучения и так далее. Этот метод гарантирует, по крайней мере на уровне концепции, что выполнение всех шагов обеспечит достижение намеченных целей, что в свою очередь дает основания предполагать, что проблема будет решена.

- с) Охват и адресные группы: под охватом ОПО понимаются спецификационные требования, ограничения и результаты, необходимые для успешного выполнения оценки потребностей в обучении. Помимо охвата, определяемого в концептуальной записке, следует сформулировать более подробное описание сферы охвата, называемое обычно описанием объема работ или техническим заданием, например для рабочих групп и консультантов. Во избежание неконтролируемого расширения сферы охвата, которое происходит при бесконтрольном внесении изменений или добавлении новых целевых показателей после начала работы над проектом, охват ОПО должен быть определен и сформулирован как можно более четко. Для сужения сферы охвата следует рассмотреть как минимум четыре параметра (этап обучения, адресная группа, тематическая область и миссия/подразделение): например, *«в ходе данной ОПО будет оценена потребность в [этапе] учебной подготовки по [тематической области] вопросов прав человека при направлении [адресной группы] штабных офицеров в [миссии] пять крупнейших операций по поддержанию мира»*. В этом разделе должны быть упомянуты все внутренние и внешние заинтересованные стороны, а также уровень их участия (например, только консультации, требуется предоставление ресурсов) и конкретные роли и обязанности, особенно в тех случаях, когда от них требуется существенное участие в проекте.
- d) Технико-экономическое обоснование и ограничения: технико-экономическое обоснование — это простая оценка практичности предлагаемого проекта с экономической, технической, юридической точек зрения с учетом предполагаемых поездок и календарных соображений. Во все концептуальные записки, относящиеся к проведению ОПО, должно быть включено краткое технико-экономическое обоснование, в том числе гарантии того, что предлагаемые методики и подходы концептуально обоснованы, опираются на имеющиеся компетенции и отражают передовой опыт. В этот раздел должна быть включена информация о возможном масштабе взаимодействия с заинтересованными сторонами в зависимости от регулирующих доступ соображений политического и оперативного характера, а также соображений, связанных с обеспечением охраны и безопасности; признана ограниченность возможности применения самооценки и самодиагностики потребности в обучении, а также

указаны методы перекрестного опроса, устранения предвзятости и уменьшения погрешности допущений.

- е) Методология: термин «методология» относится к набору систематизированных и конкретных процедур и технических решений, используемых в исследовании. В этом разделе концептуальной записки необходимо описать, какие методы будут использованы в данном проекте в области ОПО для сбора, анализа и передачи данных об учебных мероприятиях, чтобы помочь в выборе соответствующих решений. В состав всех проектов в области ОПО должен входить план сбора данных, предполагающий применение как качественных, так и количественных методов, в том числе выполнение камеральных обзоров, анализа документов, опросов, интервью и полевых наблюдений, а также содержащий указания на цели используемых методов сбора данных, источник данных и сроки проведения⁵.

20. Инструмент «Цепь результатов» может применяться как часть документации по управлению проектом или входить в состав расширенной концептуальной записки. «Цепь результатов» применяется в рамках проекта в области ОПО с целью сформулировать и упорядочить вводимые ресурсы, мероприятия, промежуточные и окончательные итоговые документы и достигнутый эффект.

- а) В состав вводимых ресурсов включают: человеческие ресурсы, такие как рабочее время персонала, предпочтительно выраженное в процентных долях, и потребности в услугах консультантов, счет-проформу или смету, отражающие командировочные и другие расходы; в состав вводимых ресурсов также включают любые другие инструменты и вспомогательные средства, такие как платформы для проведения опросов, мощности для обработки данных и так далее.
- б) Мероприятия — это действия, связанные с выполнением ОПО. Все основные мероприятия должны быть перечислены в концептуальной записке с указанием сроков. Для отслеживания хода проведения и исполнения мероприятий рекомендуется использовать инструменты управления проектами.
- с) Промежуточные итоговые документы — это результаты первого уровня, которые способствуют достижению целей ОПО, например «Перечень текущих учебных мероприятий по подготовке миротворцев по вопросам прав человека», в тех случаях, когда одной из подзадач ОПО является составление

⁵ См. приложение 2. Образец плана сбора данных для проведения ОПО.

перечня всех существующих видов учебной деятельности в конкретной области работы для выполнения анализа пробелов.

- d) Окончательные итоговые документы — это результаты второго уровня, непосредственно связанные с целями выполнения ОПО. Они определяют непосредственные последствия реализации проекта. Например, *«повысилась степень владения компетенциями, необходимыми для эффективного выполнения мандата по вопросам прав человека; выявлены основные недостатки в обучающей деятельности по вопросам права человека; усилились возможности миссий по ведению адресной обучающей деятельности по вопросам прав человека»*.
- e) Понятие достигнутого эффекта относится к долгосрочным выгодам реализованного проекта в области ОПО, в том числе к тем обсуждениям стратегий, новым стандартам, изменениям в восприятии и в планах действий, которые могут реализоваться по результатам применения данных, полученных в ходе выполнения ОПО, на основании ее выводов и рекомендаций. Информацию о достигнутом эффекте следует отразить в заявлении о главной цели выполняемой ОПО.

21. В последнем компоненте концептуальной записки проекта в области ОПО должны содержаться сведения по различным аспектам управления указанным проектом в области ОПО, в том числе касающиеся роли и обязанностей менеджера проекта (сотрудника/инструктора, которому поручено руководство выполнением ОПО), основной группы, выполняющей ОПО (всех, кто вносит вклад в проведение ОПО и отчитывается по конкретным результатам/целевым показателям) и консультативной группы.

22. После составления концептуальной записки по проекту в области ОПО, проведения консультаций по этому документу и его утверждения необходимо представить убедительное технико-экономическое обоснование, в том числе общий анализ эффективности работы организации и роли обучения в устранении пробелов. Концептуальную записку следует использовать для инициирования проекта, в том числе для получения поддержки со стороны руководства.

Ступень 2: инициирование проекта

23. На этой ступени начинается работа над выполнением ОПО посредством создания прочной основы проекта и налаживания сотрудничества со всеми заинтересованными сторонами. Как правило, в рамках этой ступени проводятся консультации и брифинги для групп старших руководителей с целью предоставить им

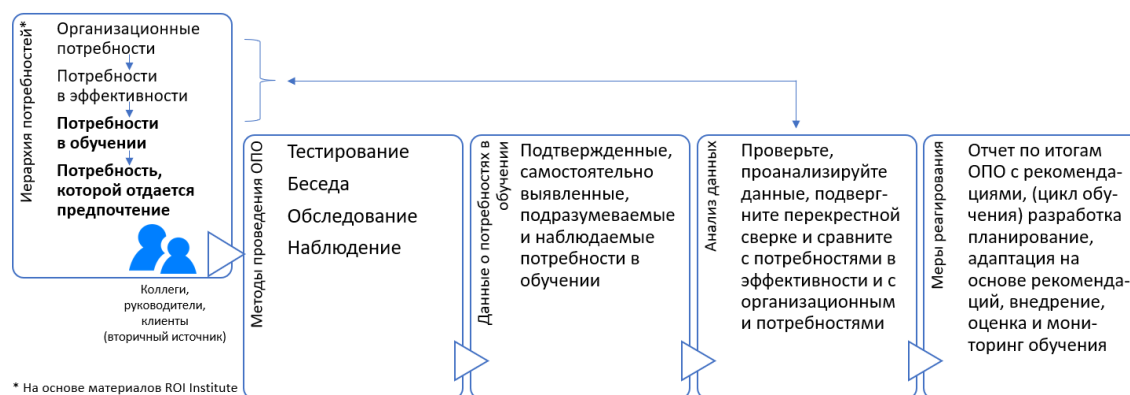
информацию о сфере охвата проекта, о его целях, ожидаемых выгодах и результатах, заинтересованных сторонах, сроках и стоимости. Может быть запрошена дополнительная информация, например о том, как будет достигнут необходимый уровень качества; как будут выявляться, оцениваться и контролироваться риски, проблемы и преобразования; как будет осуществляться контроль хода реализации, призванный обеспечить достижение промежуточных и конечных результатов. Утверждая концептуальную записку проекта в области ОПО, руководители обязуются обеспечивать руководство проектом и его поддержку на протяжении всего срока реализации. На ступени инициирования следует провести установочные совещания как с представителями вашей службы/отдела или миссии, так и с сотрудниками других подразделений, чтобы обеспечить их заинтересованность и участие.

Ступень 3: анализ и сбор данных

24. Как правило, эта ступень оказывается наиболее продолжительной: в ее рамках ведется повседневная работа над проектом в области ОПО, в том числе осуществляется управление проектом в рамках установленных руководством допусков по шести аспектам эффективности — охвату, стоимости, времени, качеству, результатам и рискам. В зависимости от объема делегированных ему полномочий руководитель проекта в области ОПО должен сообщать о любых изменениях и задержках и при необходимости запрашивать одобрение у руководства. В состав основных мероприятий, осуществляемых на этой ступени, входят: установление каналов связи и порядка подотчетности; поддержание контакта с назначенными координаторами по вопросам ОПО в различных управлениях и полевых миссиях; отбор и наем консультантов и другого персонала, занятого в проекте; составление рабочих планов и технических заданий и согласование целевых показателей; разработка инструментов для сбора данных и базовых документов; проведение анкетирования и интервью; выполнение исследований и совершение полевых визитов; анализ данных; а также составление, доработка и распространение отчетов о ходе работы и итоговых отчетов, планов действий, инфографики и коммуникационных материалов.
25. В следующих пунктах описывается анализ адресных групп и задач, а также методология сбора данных, которая будет использоваться на данной ступени.
26. **Анализ адресных групп** необходим при осуществлении большинства проектов в области ОПО для сбора точных данных о потребностях в обучении. Анализ адресных групп проводится по таким важнейшим элементам, как данные демографического характера (возраст, гендерная принадлежность, образование, язык, опыт и так далее), уровень знаний и навыков, отношение, мотивация, условия

обучения и работы, должностные функции, уровень ответственности и так далее. Наиболее простым способом определения потребностей в обучении конкретной адресной группы является проведение опросов и анкетирования, а также наблюдение за членами этой группы в их рабочей среде (см. пункты 29–38 о методах сбора данных).

Рисунок 2. Анализ адресных групп и получение данных от источника

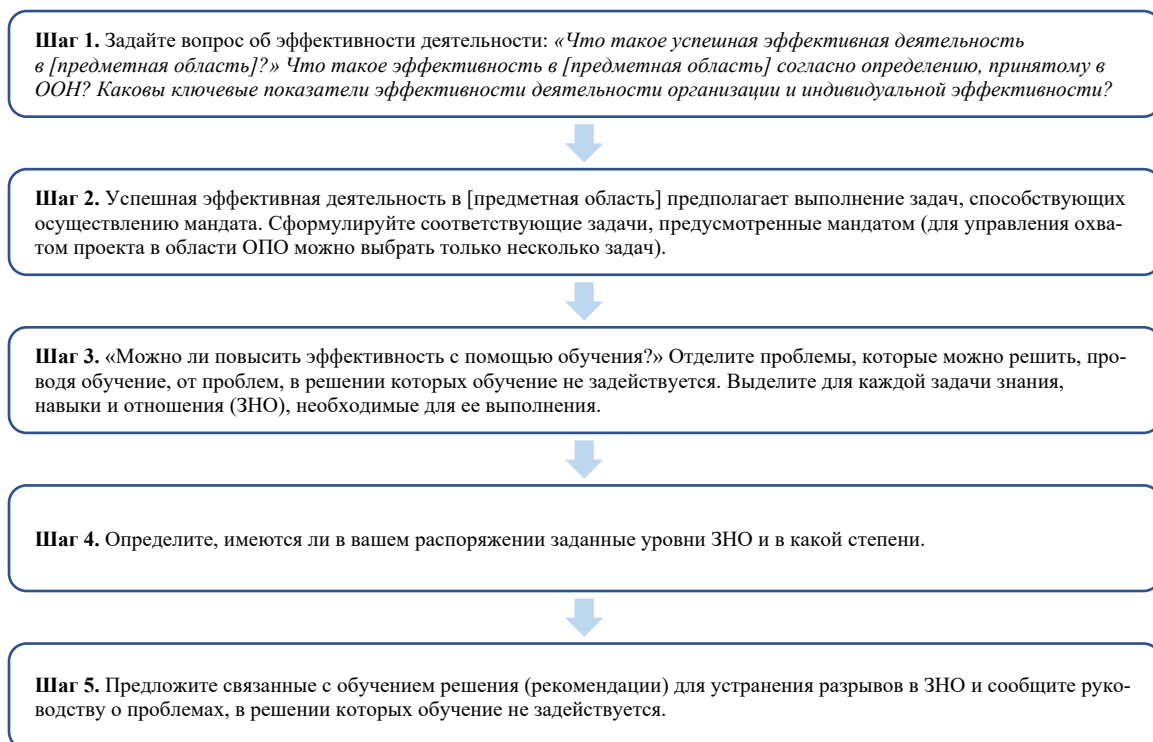


27. **Анализ задач** — это процесс определения того, что адресная группа должна **сделать** и чего достичь, а также того, какие профессиональные качества необходимы для достижения конкретных целей. Полученные результаты будут служить базовым показателем желаемых профессиональных качеств. Выполнение анализа задач необходимо также при формулировании вопросов для анкет и интервью по теме потребности в обучении. Некоторые потребности в обучении легко поддаются выявлению и просто формулируются, например потребность в повышении уровня владения языком. Выявлять и формулировать другие потребности в обучении сложнее. В большинстве случаев адресная группа выражает «симптомы» неудовлетворенных потребностей в обучении, например в форме трудностей, которые испытывают члены этой группы.

28. **Задача** — это часть должностных функций. По совокупности различных и связанных между собой задач составляется должностная инструкция. В деятельности по поддержанию мира существует ряд задач, которые выполняют все миротворцы — и гражданский, и негражданский персонал — и которые называются сквозными задачами, предусмотренными мандатами, а также деятельностью в рамках всей миссии. Задачи разбиваются на части, удобные для проведения обучения: знания можно расширить, навыки — усовершенствовать, а поведение/умонастроение — скорректировать, чтобы найти наилучший метод выполнения задачи на стандартном и оптимальном уровне, то есть — в целях повышения эффективности.

29. Чтобы провести технически обоснованный анализ задач, в состав группы, выполняющей ОПО, необходимо включить специалистов в соответствующих областях и консультантов, а кроме того, нужно наладить тесное сотрудничество с соответствующими основными подразделениями и их координаторами. Большинство ключевых показателей эффективности для предусмотренных мандатом задач и требуемых профессиональных качеств четко определены в системе Организации Объединенных Наций и доступны для камерального обзора. Вместе с тем для достижения целей конкретного проекта в области ОПО и обеспечения единообразия в применении подходов при выполнении анализа задач можно следовать предлагаемому ниже поэтапному плану действий:

Рисунок 3. Модель анализа задач в пять шагов



30. **Инструменты и методы сбора данных.** В рамках проведения в 2012–2013 годах глобальной ОПО в сфере деятельности по поддержанию мира были опрошены 4500 миротворцев и представители 68 учебных учреждений государств-членов, проведены беседы с 800 военнослужащими, полицейскими и гражданскими сотрудниками в 13 местах службы, а также проанализированы сотни стратегий, учебных и других документов на английском и французском языках. Такой большой объем данных характерен не для всех проектов в области ОПО, тем не менее для гарантированного применения систематического подхода для всех проектов в этой области должны быть разработаны план сбора данных и шаблоны их

регистрации (см. приложение 2. План сбора данных). Все данные, собранные в ходе выполнения ОПО, должны быть зарегистрированы, заархивированы и при необходимости сохранены в тайне.

31. При выполнении ОПО можно использовать следующие качественные и количественные инструменты и методы сбора данных. Камеральный обзор — это вторичное исследование, и в результате сбора и анализа имеющейся информации и результатов предыдущих исследований группе, выполняющей ОПО, обеспечивается более широкое понимание контекста и тенденций рассматриваемого вопроса. Это один из важнейших первых шагов для выявления а) того, что известно — что уже было сделано и встроено в систему, например результатов ранее выполненных оценок и последующих обучающих мероприятий, б) новых тем и возможностей, например инициатив по реформированию деятельности по поддержанию мира и изменений в доктрине, и с) пробелов и вопросов — того, что еще предстоит решить. Если данный этап проекта выполнен с должной тщательностью, то последующая «полевая работа» — анкетирование, опросы, обсуждения в фокус-группах и наблюдения на местах — будет производиться более осознанно и целенаправленно.
32. Обследования являются одним из наиболее часто используемых инструментов сбора данных у большого числа респондентов касательно наличия самодиагностируемых и предполагаемых потребностей в обучении и пробелов как на индивидуальном, так и на общеорганизационном уровне. Для того чтобы участникам обследования было легче понять цель его проведения и более эффективно представить свои данные, задачи обследования должны быть четко сформулированы в его вступительном разделе. Конфиденциальный характер опроса следует отмечать особо, оставляя для имени респондента поле данных, не обязательное для заполнения. Вместе с тем вопросы, касающиеся данных демографического характера (миссия, категория персонала, наименование должности, звание, гендерная принадлежность, стаж службы и так далее), могут быть включены в программу обследования как «требующие обязательного ответа», что позволит сформировать контекст собранных данных и собрать достаточный объем фоновой информации, характеризующей респондентов. В отдельных случаях некоторые из этих параметров могут быть необязательными — в зависимости от размера или состава группы респондентов. Например, при выполнении ОПО для пехотного батальона вопрос о звании может привести к деанонимизации респондентов.
33. Вопросы, входящие в состав обследования, могут быть качественными (открытые вопросы) и количественными (закрытые вопросы). Выбранный формат должен обеспечивать легкость формулирования ответов, например для простоты

использования и расчета средневзвешенного значения предпочтительны вопросы с 5-балльной шкалой оценки, к которым прилагаются критерии выставления того или иного балла. Вопросы можно расположить в порядке их важности, по степени интереса респондентов к указанной теме, в соответствии со структурой обследования — по разделам, относящимся к знаниям, навыкам и отношению, в порядке, естественным образом соответствующем архитектуре обучения (учебная подготовка на этапе перед развертыванием и в миссии), или в соответствии с порядком задач. При проведении опроса следует использовать вопросы различных типов, в том числе номинальные (вопросы, предполагающие выбор одного или нескольких ответов из предложенных вариантов, без ранжирования значений) и порядковые (вопросы с предлагаемой шкалой оценок, ответы на которые могут быть измерены в определенном диапазоне значений). Чем больше открытых вопросов в обследовании по ОПО, тем более разнообразные данные будут получены, но при этом на оцифровку и обработку таких данных потребуется больше времени.

34. В обследования, проводимые в рамках ОПО, могут также входить тестовые вопросы для сбора данных об имеющемся уровне знаний. Для проверки знаний и осведомленности, например о политике, концепциях, правилах и положениях, теоретической части комплексов навыков, дисциплине и ценностях, разрешается составлять вопросы с несколькими вариантами ответа. Рекомендуется проверять валидность и надежность обследования. Термин «валидность» относится к тому, насколько точно тот или иной метод позволяет измерить то, для измерения чего он предназначен, в то время как понятие «надежности» касается того, насколько последовательно можно измерять что-либо, применяя этот метод. Другими словами, обследований в рамках выполнения ОПО должно служить средством сбора данных о потребностях в обучении, а не о мотивации. Кроме того, эти обследования следует проводить в разное время при обеспечении одинаковых условий: это позволит убедиться в повторяемости полученных результатов.
35. Одной из основных трудностей при проведении онлайн-обследований является низкий процент ответивших. Цель состоит в том, чтобы эта доля составила 60 процентов откликов или более. Отсутствие ответов со стороны потенциальных респондентов называется смещением, связанным с отсутствием ответов. Если в ходе опроса в рамках проекта в области ОПО получено только 30 процентов ответов, то смещение, связанное с отсутствием ответов, составляет 70 процентов. Применение адресной коммуникационной стратегии может расширить репрезентативность в рамках адресных групп, что иногда оказывается важнее, чем высокий процент ответивших. Мероприятия, реализуемые в рамках коммуникационных стратегий и стратегий укрепления, могут включать организацию конкурсов, распространение инфографики и плакатов на рабочих языках,

проведение совещаний по информированию о начале выполнения ОПО, а также общих собраний, посвященных ожидаемым последствиям повышения качества обучения, обеспечение адресной и персонализированной коммуникации с негражданским персоналом и национальными сотрудниками, проведение опросов по теме ОПО с использованием общеизвестных онлайн-платформ и пр.

36. Проведение опросов — это хороший способ пополнить данные о потребностях в обучении вводимым материалом качественного характера⁶. В отзывах, собранных по итогам проведения опросов, часто бывает обозначена личная точка зрения респондента, в них содержится анализ существующего уровня эффективности и возможностей обучения, а также отражено понимание системных проблем и трудностей. Проведение опросов требует много времени и ресурсов, однако при применении высококачественных методик и при наличии опыта сотрудники, проводящие опросы, могут получить много информации, расширить свое понимание проблем и прояснить многие вопросы. Опросы часто бывают полезны для получения информации от руководителей высшего звена.
37. Для того чтобы опрашиваемые проявили готовность к сотрудничеству, лицо, проводящее беседу, должно заявить о конфиденциальном характере данного мероприятия, сообщить его цель и рассмотреть возможность направления вопросов опрашиваемому заранее. Опросы могут быть структурированными или полуструктурированными. Обычно в начале беседы целесообразно задавать открытые вопросы широкого характера, например о целях подразделения/миссии/группы, о поставленных задачах и о том, как опрашиваемый представляет себе успешную деятельность и эффективность, а также о том, какие преобразования необходимо осуществить, чтобы достичь этих целей как на системном, так и на индивидуальном уровнях. Для сужения круга вопросов до более конкретных моментов, касающихся возможных пробелов в знаниях и осведомленности, а также практических навыков и умонастроений, на которые обучение может эффективно повлиять, можно применять метод создания воронки вопросов.
38. Проведение обсуждений в фокус-группах наиболее целесообразно в тех случаях, когда адресная группа, подлежащая оценке, представлена большим числом собеседников или когда имеется возможность сгруппировать собеседников по областям специализации. При работе в формате фокус-группы групповое взаимодействие применяется как часть метода генерирования данных, например спонтанные и более насыщенные обсуждения, скорее всего, будут происходить, когда люди обсуждают друг с другом тему, представляющую интерес для всех участников беседы (например, обучение), когда они делятся опытом, задают вопросы

⁶ См. приложение 1. Руководство по проведению опросов.

и обмениваются комментариями. Существуют два вида обсуждений в фокус-группах: первый — непосредственно с адресной группой ОПО в целях сбора информации о самостоятельно оцениваемых и выражаемых потребностях в обучении, а второй — с коллегами, руководителями и клиентами участников этой группы, имеющими опыт взаимодействия и сотрудничества с ними, для получения информации о предполагаемых потребностях в обучении, например в обучении сформированных полицейских подразделений.

39. Наблюдение предполагает осуществление наблюдения за конкретной группой в ее естественной среде и при выполнении ею своих обычных задач, например сопровождение сформированного полицейского подразделения во время патрулирования, а также составление рекомендаций относительно потребностей в обучении на основе проведенных наблюдений. Этот метод сильно зависит от навыков исследователя, выполняющего ОПО, а наблюдаемое поведение может быть обусловлено конкретными обстоятельствами и по-разному истолковано. Соответственно, результаты таких наблюдений должны проходить перекрестную проверку с применением данных, полученных из других источников.

Ступень 4: представление результатов — итоговый отчет об ОПО, сообщение результатов и распространение

40. В отчет по итогам выполнения ОПО (также упоминаемый в Руководящих принципах разработки, проведения и оценки процесса обучения) помимо резюме и перечня ключевых рекомендаций должны входить как минимум четыре основные части. Основные части включают а) подбор и анализ требуемых и желаемых профессиональных качеств, б) выявление и анализ имеющихся рабочих качеств, с) сравнительный анализ требуемых и имеющихся рабочих качеств для выявления пробелов и d) предварительное выделение пробелов, которые можно преодолеть с помощью обучения, а также рекомендации по проведению обучения с указанием примерных сроков. В целом в предварительный конспект отчета по итогам выполнения ОПО⁷ должны быть включены введение, обзор применявшейся методологии, основные выводы о потребностях в обучении, рекомендации, отчеты, содержащие данные, и приложения с дополнительной информацией.
41. Для представления основных выводов и выделения основных идей выполненной ОПО следует использовать сбалансированное сочетание визуальных инструментов, данных и отзывов. Визуализация данных — полезный навык для обучения специалистов. Хорошая визуализация данных — это целенаправленное обучение

⁷ Все отчеты по итогам выполнения ОПО, проведенных Службой информационных технологий ДОМ, доступны для ознакомления на сайте Peacekeeping Resource Hub, <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/training>.

на примерах. Оно подразумевает последовательное, убедительное и производящее впечатление представление данных. Основными видами визуализации данных являются графики, диаграммы, таблицы, инфографика и информационные панели. Более частные методы визуализации предполагают составление картограмм, временных шкал, облаков слов, древовидных схем, карт распределения точек, графиков Ганта, диаграмм рассеяния и так далее. Существует множество приложений для визуализации данных, от простых до сложных, которые могут быть использованы для коммуникации и распространения выводов и рекомендаций в области ОПО.

42. Результаты опросов и другие отчеты, содержащие данные, следует в необходимых случаях предоставлять по запросу. Кроме того, для различных аудиторий могут быть подготовлены адресованные только им материалы, например перспективный план действий или дискуссионный документ для лиц, принимающих решения, или инфографика и плакаты для общей и более широкой аудитории. Опираясь на важнейшие рекомендации, следует составить среднесрочный план действий, подписать который должны основные участники и представители подразделений-исполнителей, предпочтительно — их высшие руководители.
43. Резюме по выполненной ОПО должно быть распространено в Центральных учреждениях среди всех координаторов учебной подготовки и в объединенных учебных центрах персонала полевых миссий.

Ступень 5: закрытие проекта в области ОПО

44. Важность этой ступени заключается в том, что она задает тон последующей деятельности в области ОПО. Первоочередными задачами на этом этапе являются представление итогового отчета, содержащего основные выводы и рекомендации стратегического характера, лицам, принимающим решения, и получение поддержки в отношении реализации планов действий со стороны основных участников. Фиксация приобретенного опыта и выполнение оценки проекта являются неотъемлемыми составляющими процесса обучения в рамках организации. Выполнив оценку проекта, можно спрогнозировать возникновение потребности в выполнении ОПО в будущем, в том числе предварительно оценить сроки и ресурсы, снизить вероятность отклонений и задержек, а также обеспечить более высокое качество реализации проекта путем применения соответствующих методов и средств контроля.

D. ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ

45. За содействие ознакомлению с настоящими Руководящими принципами отвечает Объединенная служба учебной подготовки Департамента операций по поддержанию мира. Все инструкторы, занимающиеся подготовкой миротворцев, и координаторы учебной подготовки в ДОМ и операциях по поддержанию мира, включая Объединенные учебные центры персонала миссий, должны стремиться применять Руководящие принципы при проведении оценки потребностей в обучении. ОСУП должна возглавлять работу по периодическому пересмотру и обновлению Руководящих принципов путем включения в них передовой практики и извлеченных уроков.

E. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для целей настоящих Руководящих принципов применяются следующие определения:

<i>Учебная подготовка по вопросам поддержания мира:</i>	любая учебная деятельность, направленная на расширение знаний, совершенствование навыков и формирование правильного умонастроения миротворческого персонала ООН, включая военнослужащих, полицейских и гражданских лиц.
<i>Инструктор, занимающийся подготовкой миротворцев:</i>	любой военный, полицейский или гражданский инструктор, участвующий в подготовке миротворцев.
<i>Цикл учебной деятельности:</i>	концептуальная основа управления процессом обучения, контроля за ним и его совершенствования.
<i>Оценка потребностей в обучении:</i>	процесс сбора информации о выявленной или подразумеваемой потребности организации, которая может быть удовлетворена путем проведения обучения. ОПО является частью цикла учебной деятельности в области поддержания мира.
<i>Профессиональные качества:</i>	наличие надлежащей или хорошей квалификации, способность или комплекс взаимосвязанных способностей, обычно подразделяемых на знания, навыки и отношение (умонастроение, приверженность,

поведение), которые позволяют человеку эффективно действовать в работе или какой-либо ситуации.

ОПО, выполняемая на основе профессиональных качеств:

ОПО, выполняемая на основе анализа эффективности работы и задач в целях выявления пробелов в знаниях, навыках и отношении.

Анализ эффективности:

анализ эффективности (организационной и индивидуальной) на данный момент в сопоставлении с установленными показателями эффективности.

Анализ адресных групп:

сбор информации об адресной группе с целью выявить тех, кто имеет потребности в обучении, и определить, каким образом необходимо адаптировать стратегию обучения или конкретный курс, чтобы удовлетворить эти потребности.

Проект в области ОПО:

предлагаемый подход к управлению мероприятиями, в первую очередь среднего и крупного масштаба, в области ОПО как к проекту — с определением и распределением ролей и обязанностей, сроков, ресурсов, результатов и итогов, аспектов управления рисками и ожиданиями.

Руководитель проекта в области ОПО:

назначение руководителя проекта в области ОПО производится с целью обеспечить руководство группой, выполняющей ОПО, и координацию действий с внутренними и внешними заинтересованными сторонами для целей получения итоговых результатов выполненной ОПО. Эта роль является временной, ее исполнение начинается и заканчивается в рамках конкретного проекта в области ОПО.

Координаторы по вопросам ОПО:

координаторы учебной подготовки, назначенные главами подразделений в качестве участников деятельности в рамках сети координаторов учебной подготовки ДОМ, могут выступать в качестве координаторов по вопросам ОПО.

Ф. СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Нормативные документы и документы более высокого порядка

Резолюция [49/37](#) Генеральной Ассамблеи (февраль 1995 года)

Доклад Генерального секретаря «Будущее миротворческих операций Организации Объединенных Наций: выполнение рекомендаций Независимой группы высокого уровня по миротворческим операциям» ([A/70/357-S/2015/682](#))

Бюллетень Генерального секретаря о политике в области обучения персонала и повышения его квалификации ([ST/SGB/2009/9](#))

Политика ДОПМ/ДПП в области профессиональной подготовки всего миротворческого персонала Организации Объединенных Наций (ref. 2010.20)

Смежные процедуры и руководящие принципы

ДОМ, Руководящие принципы разработки, проведения и оценки процесса обучения (цикл учебной деятельности) (ref. 2019/14)

Г. МОНИТОРИНГ И СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ

46. Настоящие Руководящие принципы не предполагают полного соблюдения их требований. Вместе с тем все инструкторы должны по принципиальным соображениям проявлять приверженность процессу непрерывного обучения и учитывать накопленный опыт и передовые методы в оценке, планировании, разработке, анализе и мониторинге учебных мероприятий, как это предписывается настоящими Руководящими принципами. Применение настоящих Руководящих принципов в Центральных учреждениях обеспечивается Группой по учебной политике и стандартам ОСУП, а в полевых миссиях — Группой поддержки учебной подготовки на местах ОСУП и начальниками Объединенных учебных центров персонала миссий.

Н. КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

47. Группа по учебной политике и стандартам, Объединенная служба учебной подготовки, Отдел по вопросам политики, оценки и учебной подготовки, Департамент операций в пользу мира, Организация Объединенных Наций.

Дополнительную информацию об этих руководящих принципах можно получить по электронной почте: peacekeepingtraining@un.org.

I. XPOHOЛOГИЧЕСКАЯ СПPABKA

48. Это первые Руководящие принципы проведения оценок потребностей в обучении в операциях по поддержанию мира, и они подлежат пересмотру каждые три года или по мере необходимости.

ПOДПИСЬ УТВЕРЖДАЮЩЕГО ЛИЦА



Жан-Пьер Лакруа,
заместитель Генерального секретаря
по операциям в пользу мира

ДАТА УТВЕРЖДЕНИЯ

18 ноября 2021 года

Приложение 1. Руководство по проведению опроса (беседы)

Руководство по проведению опросов и обсуждений в фокус-группах по вопросам, связанным с ОПО

Вводная часть:

Поблагодарите участников опроса (беседы)/членов фокус-группы за уделенное время и готовность поделиться представлениями о потребностях в обучении и прокомментировать их. Кратко опишите проект в области ОПО и его цели (воспользуйтесь концептуальной запиской).

Методология:

- a) продолжительность индивидуального опроса должна составлять около 45 минут, а обсуждения в фокус-группах могут длиться до 75 минут;
- b) перед каждой беседой /обсуждением в фокус-группе скорректируйте опросник в зависимости от функций, выполняемых опрашиваемым лицом/участниками фокус-группы, чтобы задать соответствующие вопросы;
- c) динамичное поведение и ваш заинтересованный подход помогут вам повысить интерес собеседников к вопросам, касающимся ОПО;
- d) в том случае, если беседу проводят двое опрашивающих, один из них выступает в качестве главного ведущего, а другой включается в разговор, чтобы задать дополнительные вопросы или уточнить какие-либо подробности. Для проведения обсуждений в фокус-группах необходимо участие как минимум двух ведущих;
- e) для того чтобы ответы и высказываемые мнения были спонтанными, открытыми и неформальными, откажитесь от ведения аудио- и видеозаписи собеседований.

Порядок ведения беседы и обсуждения:

- a) дайте пояснения по вопросу охвата выполняемой ОПО (например, обучение СПП в рамках миссии; проводится в 10 миссиях; на основе камерального обзора выполнен качественный и количественный анализ, начато проведение опросов в электронном формате, проводятся личные/телефонные опросы и обсуждения в фокус-группах);
- b) настаивайте на том, что это не оценка работы миссии, а оценка потребностей в обучении, призванная повысить эффективность выполнения мандата;
- c) сообщите собеседнику, что данные о его личности и его ответы останутся конфиденциальными, и укажите на важность открытых ответов и рекомендаций;

- d) делайте записи во время каждой беседы / обсуждения в фокус-группе и готовьте резюме, используя заранее согласованные шаблоны обмена ими в электронном виде между членами группы, реализующей проект в области ОПО, например старайтесь включать в резюме те прямые цитаты из ответов собеседников, которые могут быть приведены в итоговом отчете.

Формат вопросов:

- a) не пытайтесь перебрать весь банк вопросов. Примечание: банк вопросов для собеседования должен быть разработан в сотрудничестве с профильными экспертами;
- b) разрешается пропускать подвопросы, так что распределите время надлежащим образом;
- c) задавайте дополнительные вопросы, если вам кажется, что было бы интересно продолжить обсуждение темы, поднятой вашим респондентом, даже если эта тема не была включена в опросник.

Завершение:

- a) спросите о рекомендациях и о наиболее важных моментах;
- b) если сочтете нужным, предложите продолжить обсуждения после завершения полевого визита.

Приложение 2. Образец плана сбора данных для проведения ОПО

	Инструмент сбора данных	Метод	Масштаб и источник выборки	Исходный формат/формат фиксации	Тип данных	Сроки проведения (по кварталам)				Исполнитель
1.	Камеральный обзор	Анализ документов на рабочем месте	25–45 документов	Документы, отчеты, имеющиеся данные об эффективности	Качественные и количественные данные об эффективности и оценке	X	X			...
2.	Обследования с компонентами тестирования	Электронный опрос, Центральные учреждения/миссии	1500 сотрудников, все категории	Данные в электронной форме	Результаты обследования могут выявить самостоятельно оцениваемые потребности в обучении. Результаты проверки знаний могут представлять объективную оценку пробелов в ЗНО.		X			...
3.	Опросы (беседы)	Индивидуально, лично или виртуально, Центральные учреждения/миссии	120 руководителей, старших сотрудников, руководителей миссий		Самооценка и модель “360 data”		X	X		...
4.	Обсуждения с адресной группой в фокус-группах	Полевые визиты, личные или виртуальные,	400 сотрудников, основная адресная группа выполняемой ОПО	Ведение записей (в целях единообразия используйте предоставленный шаблон)	Формат: качественный, в том числе отзывы, наблюдения, впечатления, суждения (Необходимо провести перекрестный опрос и обработать данные)		X	X		...
5.	Обсуждения с равными по должности коллегами в фокус-группах (программа “360 input”)	Центральные учреждения/миссии	100 равных по должности коллег				X		X	