



Организация Объединенных Наций

**Политика и платформы в поддержку
обучения: повышение слаженности,
координации и согласованности
действий**

Доклад Объединенной инспекционной группы

Доклад подготовил *Петру Думитриу*

Политика и платформы в поддержку обучения: повышение слаженности, координации и согласованности действий

Доклад Объединенной инспекционной группы

Доклад подготовил *Петру Думитриу*



Организация Объединенных Наций • Женева, 2020 год

Над докладом работали:
Петру Думитриу, инспектор
София Палли, сотрудник по исследованиям
Эрве Бода, младший сотрудник по исследованиям
Деян Динчич, консультант
Юй Жуйчуань, стажер
Вилли Франклин Шен, стажер

Резюме

Политика и платформы в поддержку обучения: повышение слаженности, координации и согласованности действий

Поскольку главным активом системы Организации Объединенных Наций являются ее сотрудники, система обучения является необходимым инструментом повышения качества и эффективности. Она позволяет сотрудникам приобретать новые знания и навыки, расширять профессиональный диапазон и совершенствовать свои поведенческие и социальные установки. Обучение не является факультативным; для организаций и их сотрудников оно является неперемным условием способности адаптироваться в высококонкурентной и динамичной среде.

Кроме того, система Организации Объединенных Наций не может остаться в стороне от переходных процессов на пути в будущее сферы труда, что в случае организаций подразумевает оперативную гибкость, а в случае сотрудников — непрерывное обучение. Согласно материалам последних исследований, уже в течение трех будущих лет потребуется серьезная переподготовка и повышение квалификации более половины всех занятых в мире. Добиться таких преобразований можно только благодаря дополнительному обучению.

Для системы Организации Объединенных Наций обучение может также стать преобразующей силой, способной преодолеть разрозненность, стимулировать межучрежденческое сотрудничество, давать синергетический эффект и повышать эффективность использования ресурсов, будь то из регулярного бюджета или из добровольных взносов. В конечном счете при всем многообразии мандатов и механизмов управления организации системы Организации Объединенных Наций являются межправительственными структурами, созданными и финансируемыми одними и теми же государствами-членами.

Основная цель этого обзора заключалась в том, чтобы выявить и рекомендовать пути оптимизации интеллектуального капитала, которым являются сотрудники Организации Объединенных Наций, инструментами обучения.

Основные результаты и выводы

Общий тезис о стратегической роли обучения не всегда подтверждается фактами

Несмотря на общее принципиальное согласие в вопросе о *стратегической важности обучения* в жизни любой организации, в частности организаций системы Организации Объединенных Наций, которые являются катализаторами и векторами распространения знаний, этот принцип не находит своего отражения в распределении ресурсов. Уже в 2003 году руководители, занимающиеся вопросами обучения персонала в системе Организации Объединенных Наций, предложили в качестве показателя, отражающего стратегическую важность обучения, выделять на эти цели 5 процентов рабочего времени сотрудников и 2 процента расходов по персоналу. Инспектор установил, что эти целевые уровни достигнуты лишь немногими организациями.

Инспектор также обнаружил, что некоторые организации придерживаются в вопросах обучения персонала и управления кадровым потенциалом узкого подхода, не являющегося частью более общей стратегии содействия обеспечению эффективности организаций и повышения их конкурентоспособности. В тех случаях, когда требуются специалисты, имеющие ту или иную квалификацию и профессиональную подготовку, многие организации идут по пути применения разовых краткосрочных решений в ущерб разработке целостной системы управления кадровым потенциалом.

В результате недооценивается стратегическая составляющая заинтересованного участия сотрудников и их повышения квалификации и переподготовки.

Создание новой культуры обучения должно носить более программный характер

Эффективность применения теорий и методологий обучения зависит от внедрения новой культуры, сочетающей в себе как когнитивные, так и социальные аспекты. Она будет охватывать потребности, связанные с информационным наполнением и организационным контекстом (признание заслуг и поощрение, управленческие моменты и аспекты межличностных отношений), с одной стороны, и развивающуюся цифровую и сетевую инфраструктуру, которая обеспечивает доступ к учебным ресурсам и инструментальным средствам подключения, — с другой.

Новая культура обучения подразумевает понимание новой реальности, когда обучение также выходит за рамки традиционных форм и позволяет увеличивать багаж знаний на всех этапах служебного роста международного гражданского служащего. В то же время ожидается, что руководители Организации Объединенных Наций будут наглядно демонстрировать способность к адаптации и непрерывному обучению, позволяя организациям сохранять свою значимость, оперативно реагируя на меняющиеся требования. Развивать новую культуру обучения и инноваций необходимо не только для того, чтобы быть в курсе новых веяний, но и для того, чтобы работа организаций не теряла своей актуальности.

Само понятие обучения и его формы претерпевают глубокие изменения во всех областях деятельности Организации Объединенных Наций. Инновационные решения в области обучения могут также помочь организациям преодолевать проблемы с финансированием и эффективнее адаптироваться с учетом меняющихся потребностей.

Без постоянной работы по поощрению культуры обучения как в принципиальном плане, так и на практике персонал может проявлять инертность и не стремиться к инновациям.

Отсутствует комплексная систематическая концепция межучрежденческого сотрудничества

Новая общесистемная культура обучения на основе взаимодействия становится необходимой в силу двух основных движущих факторов — Повестки дня на период до 2030 года и возможностей интерактивного и непрерывного обучения, открываемых инновационными технологиями, — и в то же время опирается на эти движущие факторы.

В силу комплексного характера Повестки дня на период до 2030 года сотрудники Организации Объединенных Наций, приобретая новые знания, должны быть готовы решать новые задачи, создавать новые партнерства и сети и реализовывать новые решения. В рамках политики в области обучения важно вначале определить, какие виды знаний необходимы с организационной точки зрения и какие новые индивидуальные навыки следует развивать сотрудникам.

Вместе с тем, несмотря на целостность и дух взаимодействия всей Повестки дня на период до 2030 года и комплексный и сквозной характер сформулированных в ней целей, период после ее принятия не был отмечен стремлением к сближению и координации учебных программ. Напротив, умножилось число учебных программ по тематике целей в области устойчивого развития (ЦУР) без уделения заметного внимания необходимости обеспечения слаженности, координации и согласованности действий. Фрагментарность и несогласованный характер учебных мероприятий по тематике ЦУР дали обратный эффект — резко возросло число курсов и порталов, что может подорвать общее видение Организации Объединенных Наций и понимание той роли, которую она призвана играть.

В отсутствие комплексной систематической концепции межучрежденческого сотрудничества группе ОИГ не пришлось удивляться при выявлении противоречивых взглядов и отсутствия четкого представления о том, какие оперативные потребности не удовлетворяются в достаточной степени на общесистемном уровне. Учебным подразделениям нередко приходится работать автономно, разрабатывая варианты решений задним числом; в масштабах всей системы недостает репрезентативного и авторитетного мнения по вопросам обучения.

Вместе с тем в докладе освещаются некоторые предпринятые в последнее время шаги, свидетельствующие о растущем осознании необходимости расширения межучрежденческого сотрудничества по вопросам обучения, такие как реализуемая сейчас инициатива UNSDG:Learn.

Возможности новых технологий по-прежнему реализуются бессистемно и непоследовательно

Одним из ключевых вопросов в ходе обзора стала важность платформ для обучения на основе новых технологий. При работе на опережение и упорной координации политики и программ в области обучения новые цифровые технологии могут и должны выступать еще одним движущим фактором, позволяющим обеспечить и стимулировать синергетический эффект и взаимодействие в масштабах всей системы.

Новые технологии сочетают не только необходимое аппаратное и программное обеспечение, но и намеченные процессы обучения и интерфейсы между ними. Возникающие на технологической основе тенденции и возможности, например расширение практики удаленного взаимодействия, мобильность, переносимость и использование персональной облачной системы хранения информации, требуют корректировки политики, учебных программ и институциональных механизмов.

В системе Организации Объединенных Наций инновации в области обучения на основе использования новых технологий не являются абстрактной концепцией. Развивающаяся цифровая инфраструктура расширяет для организаций системы Организации Объединенных Наций и их сотрудников возможности доступа к практически неограниченным ресурсам знаний и их использования. Те же самые технологии обеспечивают беспрецедентные сетевые возможности, которые следует безусловно использовать для повышения слаженности, координации и согласованности действий программ, фондов и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций на общесистемном уровне. Существующая разобщенность может иметь свои исторические и бюрократические причины, но в современную цифровую эпоху с ее сохранением, в частности в области обучения, мириться более невозможно.

В части сбора и анализа данных обзор проводился до начала пандемии коронавирусного заболевания (COVID-19). Таким образом, внимание, уделяемое электронному обучению, уже являлось составной частью предлагаемого в докладе концептуального видения будущего сферы обучения. Тем не менее в условиях применения режима изоляции почти во всем мире важность электронного обучения резко возросла. Побочным результатом кризиса стало повышение степени готовности к электронному обучению, осведомленности о нем и знания таких методов на всех иерархических и профессиональных уровнях персонала Организации Объединенных Наций в контексте беспрецедентного увеличения числа вариантов электронного обучения.

Электронное обучение можно рассматривать как шаг к обеспечению маневренности организаций системы Организации Объединенных Наций

Маневренная организация — это концепция, описывающая новый баланс между стабильностью и динамичностью. Преобладающая традиционная форма организации предполагает статичность, разобщенность и наличие структурной иерархии с ориентацией в первую очередь на стабильность. Процесс постановки целей и принятия

решений проходит от высшего к нижнему уровню иерархической структуры. Эта структура обладает прочностью, которая, однако, оборачивается негибкостью и неповоротливостью. В этом описании просматриваются черты организаций системы Организации Объединенных Наций в настоящее время.

В отличие от этого маневренные организации действуют как сети коллективов, которые осуществляют свою деятельность в условиях быстрой смены циклов обучения и оперативного принятия решений. Главной особенностью маневренной организации является способность быстро и эффективно переориентировать стратегии, структуры, процессы, кадры и технологии. К стабильности добавляются скорость и адаптируемость, позволяя приспосабливаться к изменчивым и неопределенным условиям.

Динамичность и постоянное совершенствование и диверсификация вариантов обучения на базе новых технологий делают их незаменимым элементом любого стратегического видения обучения как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. По возможностям охвата глобальной аудитории и широкого массива рабочей силы электронное обучение не имеет себе равных и создает среду обучения, способствующую обеспечению маневренности. В случае организаций системы Организации Объединенных Наций при их столь широком географическом распределении разработка и реализация учебных программ в формате электронного обучения стимулируют применение сетевого подхода и создание возможностей для оптимизации стратегий и процессов.

Необходимо, чтобы сами сотрудники принимали более активное и целеустремленное участие в этой работе

Принцип, согласно которому обучение является общей обязанностью Организации, ее руководства и каждого отдельного сотрудника, официально и широко признается в системе Организации Объединенных Наций. В докладе подробно рассматриваются обязанности организаций и непрямые обязанности руководителей, занимающихся вопросами обучения; большинство рекомендаций адресовано именно им. В то же время инспектор пришел к выводу, что уровень участия персонала неудовлетворителен.

Ограниченные масштабы участия персонала могут объясняться двумя основными причинами. Первая из них — это «усталость от опросов» и ощущение того, что эффект представления ответов в плане реального принятия решений и определения приоритетов обучения невелик. Активность сотрудников, как представляется, низка и с точки зрения их участия при оценке результативности обучения. Вторая причина связана с отсутствием доверия к тому, как руководители выполняют свои функции в процессе обеспечения и стимулирования участия персонала, а также вознаграждения этих усилий. Создается впечатление, что административные руководители только на словах занимаются обучением, считая, что оно относится к компетенции сотрудников кадровых служб. Опрос, который был проведен ОИГ для целей обзора и в рамках которого были получены ответы 9564 сотрудников, подтвердил, что административным руководителям следует более объективно распределять учебные ресурсы, стремясь снизить при этом элемент тенденциозности.

В то же время в докладе подчеркивается и важность личных инициатив и индивидуальных усилий сотрудников в области обучения. При всей важности ответственности организаций за создание благоприятных условий для обучения и профессионального роста персонала сами сотрудники также обязаны проявлять инициативу и повышать свой профессиональный уровень на протяжении всей своей служебной деятельности. Они должны постоянно ставить перед собой задачи по линии непрерывного обучения, в том числе на основе применения и совместного использования навыков, приобретенных в рамках программ обучения и повышения квалификации.

Три вектора перехода к системе обучения Организации Объединенных Наций

Инспектор определил три основных вектора для однозначного повышения слаженности, координации и согласованности действий системы Организации Объединенных Наций, что в принципе позволит добиться экономии средств в целом на общесистемном уровне и обеспечить более эффективное расходование начисленных или добровольных взносов государств-членов.

Первый вектор *связан с политикой*: разработка на общесистемном уровне перспективной стратегической концепции обучения в масштабах всей Организации Объединенных Наций, которая должна охватывать принципы и действия, основанные на общих ценностях и потребностях всех заинтересованных организаций системы Организации Объединенных Наций. Концепция должна быть согласована всеми ими на основе реального заинтересованного участия. Это позволяет добиваться синергетического эффекта, предотвращать дублирование усилий и нерациональное расходование ресурсов и обеспечить минимальный уровень межучрежденческой солидарности, с тем чтобы *не была забыта ни одна организация*, какой бы малой она ни была и какими незначительными ни были бы ресурсы, которые эта организация способна выделить на цели обучения.

Второй вектор является *институциональным*: повышение и консолидация роли Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций как общесистемного учреждения, занимающегося управлением знаниями и обучением сотрудников, путем укрепления его мандата и увеличения его ресурсов.

Третий вектор носит *оперативный характер*: скоординированное, более строгое, систематическое и прагматичное использование платформ электронного обучения, в том числе совместных платформ. Электронное обучение уже не является всего лишь более дешевой или простой альтернативой очным или смешанным курсам. Оно стало наиболее целесообразным и реалистичным способом обеспечения постоянной трансформации и адаптации всего персонала Организации Объединенных Наций и поддержания уровней востребованности, компетентности, конкурентоспособности и эффективности сотрудников при выполнении ими своих обязанностей.

* * *

Три части настоящего доклада, равно как и девять сформулированных рекомендаций, в целом охватывают проблематику и основную структуру, о которых говорит название всего проекта.

Часть первая посвящена реализуемым направлениям политики и программам, которые дают представление о ситуации в области обучения в системе Организации Объединенных Наций и о существующих потребностях и проблемах в диапазоне от стратегических соображений до восприятия этой проблематики персоналом.

В этой части доклада четыре рекомендации адресованы исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций для принятия мер на уровне отдельных организаций. Ввиду большого разнообразия существующих видов практики рекомендации должны выполняться гибко, с учетом конкретных потребностей и средств соответствующей организации.

Рекомендация 1

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует установить минимальный набор ключевых показателей эффективности и связанных с ними контрольных уровней для обеспечения эффективности программ обучения и их результативности в поддержку результатов деятельности с осуществлением организациями контроля их выполнения и представлением соответствующих докладов руководящим органам.

Рекомендация 2

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует учитывать результаты оценок по вопросам обучения в системах управления обучением и эффективно использовать их для информационного обеспечения процессов принятия решений по тематике будущей деятельности в области обучения.

Рекомендация 3

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует в консультации с Группой Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию изучить к концу 2021 года существующие варианты создания комплексной совместной учебной программы или, по крайней мере, общесистемного обеспечения качества курсов, связанных с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

Рекомендация 4

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять меры, которые они считают необходимыми, для более полного учета учебных планов сотрудников при проведении соответствующих служебных аттестаций и обеспечения того, чтобы руководители также несли ответственность за их выполнение.

В части второй впервые на общесистемном уровне предпринята попытка проанализировать системы управления обучением и технологические инструментальные средства и платформы, используемые организациями системы Организации Объединенных Наций в поддержку обучения сотрудников. В этой части высказываются факультативные рекомендации кадровым службам и руководителям, занимающимся вопросами обучения.

В части третьей представлены всеобъемлющий анализ и пакет решений, способствующих повышению слаженности, координации и согласованности действий на общесистемном уровне. В ней содержится одна рекомендация Генеральному директору Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры, две — исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, одна — руководящим органам и одна — Экономическому и Социальному Совету.

Рекомендация 5

Генеральному директору Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры следует в координации с исполнительными главами всех заинтересованных организаций системы Организации Объединенных Наций, в частности Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций, составить и вести всеобъемлющий каталог открытых учебных ресурсов, полезных для отдельных организаций и для удовлетворения комплексных потребностей в области обучения, в частности в связи с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

Рекомендация 6

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует установить критерии для более систематического использования внешних платформ на основе тщательного отбора их курсов и реалистичных целей обучения.

Рекомендация 7

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует на основе межучрежденческих соглашений признавать соответствующие программы обучения на внешних платформах с получением соответствующих документов и отразить это признание в системах управления обучением.

Рекомендация 8

Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует до конца 2023 года утвердить согласованную на основе соответствующих межучрежденческих механизмов общеорганизационную концепцию обучения в масштабах всей Организации Объединенных Наций, которая должна включать набор принципов и план действий для ее постепенного внедрения.

Рекомендация 9

Экономическому и Социальному Совету следует до конца 2022 года изучить возможность пересмотра существующего мандата Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций как с оперативной, так и с финансовой точки зрения, с тем чтобы повысить роль Колледжа как узлового учебного центра системы Организации Объединенных Наций.

* * *

В докладе также содержится **17 факультативных рекомендаций**.

На *стратегическом уровне* исполнительным главам предлагается рассмотреть возможность:

- более эффективного использования учебных ресурсов, имеющихся на местном уровне, с учетом всех рабочих языков (пункт 66);
- установления минимального набора критериев/принципов для определения учебных заведений организаций системы Организации Объединенных Наций (пункт 87);
- применения более стратегического, ориентированного на конкретные результаты и учитывающего социальные аспекты подхода к обучению, в том числе посредством координации учебных мероприятий на организационном и общесистемном уровнях, с адаптацией к конкретным оперативным потребностям соответствующей организации (пункт 142);
- разработки мер с целью систематического применения оценок по «круговому» методу для определения стратегической согласованности и установления приоритетов в процессе обучения с ориентацией на конкретные результаты (пункт 142);
- обеспечения систематического, постоянного и совместного участия персонала в определении приоритетов, оценке потребностей в обучении и учебном процессе (пункт 203);
- составления реестра внешних инструкторов Организации Объединенных Наций для целей обмена знаниями и взаимного обучения и институционального оформления каналов связи между ними (пункт 142).

На *уровне политики* руководителям, занимающимся вопросами обучения, предлагается принять следующие меры:

- эффективнее использовать имеющиеся внутренние ресурсы в части данных о результатах работы в целях эффективного учета влияния процесса обучения персонала и корректировки приоритетов в области обучения (пункт 122);
- в добровольном порядке ввести на экспериментальной основе систему проведения перед окончательной сертификацией предварительной сертификации для обеспечения минимального уровня оценки результативности и поддержания интереса обучающихся к участию в оценке (пункт 119);
- рассмотреть вопрос об использовании общесистемных схем финансирования, позволяющих экономить средства за счет эффекта масштаба, для дальнейшего развития общесистемных программ обучения и охвата организаций, располагающих меньшим объемом ресурсов (пункт 194);
- обеспечивать скрупулезное применение принципа беспристрастности в вопросах распределения, процедуры, взаимоотношений и обеспечения устойчивости при распределении ресурсов, выделяемых на цели обучения (пункт 231);
- поощрять, одобрять и вознаграждать личную мотивацию сотрудников к участию в обучении (пункт 232);
- разрабатывать, использовать и распространять руководства и комплекты методических материалов по использованию внешних электронных учебных платформ и инновационных технологий обучения, которые могут предусматривать общее пространство для долгосрочных соглашений, связанных с обучением (пункт 355).

Еще один набор рекомендаций, адресованных руководителям, занимающимся *вопросами обучения*, нацелен на оптимизацию использования учебных платформ:

- использовать в качестве критерия отбора как инструментов общеорганизационного планирования ресурсов, так и систем управления обучением их способность эффективно учитывать данные об учебной деятельности, в том числе об оценке отдачи, и обеспечивать обмен ими (пункт 269);
- обязывать поставщиков «облачных» услуг обеспечивать доступ к материалам комплексного анализа данных о результатах обучающихся в ходе учебного мероприятия (пункт 295);
- сокращать, где это целесообразно, число различных внутренних учебных платформ и обслуживать как внутреннюю, так и внешнюю аудитории обучающихся с помощью одних и тех же систем управления обучением (пункт 302);
- в будущем при принятии решений о выборе системы управления обучением отдавать предпочтение тем платформам, которые обеспечивают, в частности, более широкие возможности взаимодействия и сотрудничества как внутри организации, так и за ее пределами (пункт 306);
- апробировать на экспериментальной основе в системе Организации Объединенных Наций единую систему взаимно признаваемых цифровых свидетельств, эффективно используя открытые стандарты и ресурсы или действуя в партнерстве с поставщиками услуг в области обучения (пункт 365).

Содержание

	<i>Стр.</i>
Резюме.....	iii
Сокращения	xiii
Указатель	xv
1. Введение	1
1.1 Концептуальная основа	1
1.2 Цели и сфера охвата	3
1.3 Методология.....	4
Часть первая. Современная ситуация в области обучения: потребности и проблемы	7
2. Политика и практика.....	7
2.1 Рамки политики	7
2.2 Ресурсы.....	8
2.3 Формы обучения	13
2.4 Методические подходы.....	20
2.5 Учебные подразделения	22
2.6 Варианты обучения, не связанные с профессиональной подготовкой	23
3. В поисках стратегической перспективы	28
3.1 Оценка учебной деятельности: продвижение вперед в рамках имеющихся средств	28
3.2 Увязка учебных мероприятий с общими целями.....	32
3.3 Меры с учетом Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.....	36
3.4 Исходные условия для межучрежденческого сотрудничества.....	37
4. Участие персонала и мнения сотрудников	45
4.1 Участие персонала	45
4.2 Мнения сотрудников	47
Часть вторая. Новая учебная среда: технологические возможности	56
5. Платформы электронного обучения.....	56
5.1 Основания для использования платформ электронного обучения	56
5.2 Используемые в настоящее время платформы электронного обучения и их основные характеристики	61
5.3 Платформы: единство в многообразии?	64
Часть третья. Общесистемное видение: варианты решений.....	71
6. Повышение слаженности, координации и согласованности действий	71
6.1 Возможности электронного обучения в интересах повышения эффективности и координации.....	72
6.2 Общеорганизационная концепция обучения в масштабах всей Организации Объединенных Наций	82

6.3	Модернизация Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций	86
Приложение		
	Сводка мер, которые должны быть приняты участвующими организациями по рекомендациям Объединенной инспекционной группы	90

Сокращения

SCORM	Эталонная модель объектов контента для совместного использования
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ГЦОПК	Глобальный центр обучения и повышения квалификации (УВКБ)
ДГАКУ	Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению
ДМО	Департамент миротворческих операций Организации Объединенных Наций
ДОБ ООН	Департамент по вопросам охраны и безопасности Организации Объединенных Наций
ДЭСВ	Департамент по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления (КСР)
КПСООН	Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МООК	массовые открытые онлайн-курсы
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
МУЦ-МОТ	Международный учебный центр Международной организации труда
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ООР	открытые образовательные ресурсы
ОПО	оценка потребностей в области обучения
ОПР	общеорганизационное планирование ресурсов
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций

Структура «ООН-женщины»	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
СУО	система (системы) управления обучением
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УИКТ	Управление информационно-коммуникационных технологий Организации Объединенных Наций
УКГВ	Управление Организации Объединенных Наций по координации гуманитарных вопросов
УЛР/ДСПКУ	Управление людских ресурсов Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления Организации Объединенных Наций
УНП ООН	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ФРО	форум руководителей, занимающихся вопросами обучения
ЦУР	цель в области устойчивого развития
ЭКОСОС	Экономический и Социальный Совет Организации Объединенных Наций
ЭСКАТО	Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНИТАР	Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций
ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене
ЮНОГ	Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

Указатель

Структура	Номер пункта
БАПОР	31, 59, 189, 387
ВМО	84, 387
ВОЗ	31, 63, 147, 189, 202, 208, 254, 295, 299, 387
ВОИС	31, 84, 98, 109, 114, 202, 208, 387
ВПП	31, 59, 81, 102, 114, 133, 135, 136, 146, 176, 191, 202, 208, 318, 387
ВПС	387
ГЦОПК	18, 80, 137
ДГАКУ	107
ДМО	109
ДОБ ООН	179
ДЭСВ	109
ИКАО	31, 387
ИМО	189, 387
КВУУ	34, 35
КПСООН	145, 147, 162, 181, 190, 282, 381, 383, 384, 385, 386, 387
КСР	4, 5, 188, 366
МАГАТЭ	84, 387
МОТ	18, 31, 57, 67, 81, 84, 96, 99, 100, 109, 133, 139, 151, 175, 176, 178, 191, 202, 208, 343, 355, 377, 387
МСЭ	84, 387
МТЦ	84
МУЦ-МОТ	18, 81, 84, 139, 151, 343, 392
МФСР	18, 102, 103, 133, 387
ОИГ	1, 3, 18, 20, 21, 22, 27, 29, 53, 65, 104, 110, 120, 121, 141, 174, 199, 207, 212, 224, 297
ПРООН	26, 31, 57, 59, 92, 109, 133, 144, 202, 264, 348, 387
Структура «ООН-женщины»	82, 84, 139, 145, 181, 190, 318, 387
УВКБ	18, 31, 57, 80, 84, 95, 114, 133, 135, 137, 139, 184, 202, 259, 303, 355, 387
УИКТ	18
УКГВ	102, 106, 133, 181, 259
УЛР/ДСПКУ	209
УНП ООН	18
ФАО	31, 84, 387
ФРО	383
ЭКОСОС	381, 391

ЭСКАТО	189, 192, 359
ЮНВТО	84, 299
ЮНЕП	84
ЮНЕСКО	37, 109, 312, 320, 322, 387
ЮНИДО	31, 59, 84, 189, 387
ЮНИСЕФ	26, 31, 57, 93, 102, 114, 133, 139, 151, 299, 327, 331, 342, 387
ЮНОВ	18
ЮНОГ	26, 65, 84, 92, 319
ЮНОПС	57, 62, 189, 257, 264, 375, 387
ЮНФПА	19, 31, 59, 81, 145, 180, 387
ЮНЭЙДС	31, 98, 202, 387

1. Введение

1.1 Концептуальная основа

1. Обзор «Политика, программы и платформы в поддержку обучения» Объединенная инспекционная группа (ОИГ) системы Организации Объединенных Наций включила в свою программу работы на 2019 год.

2. Первоначальное предложение поступило от Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), которое высказало мысль о проведении общесистемного обзора существующей практики обучения в системе Организации Объединенных Наций с оценкой, в частности, того, в какой степени различные системы обучения могут способствовать более эффективному вкладу системы Организации Объединенных Наций в осуществление Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, обеспечивать беспрепятственный доступ персонала к возможностям обучения и позволить избежать дублирования, несогласованности и нерационального использования ресурсов.

3. В общем контексте работы, проведенной ОИГ в последнее время по тематике производства знаний и их совместного использования и освоения, одним из предварительных условий является уточнение понятия обучения. В одном из самых простых вариантов словарное определение обучения звучит следующим образом — «приобретение знаний или навыков на основе изучения, опыта и педагогического процесса»¹. В своем докладе об управлении знаниями в системе Организации Объединенных Наций² ОИГ проанализировала знания, приобретенные сотрудниками благодаря опыту работы и практической деятельности в своих организациях (опыт), а в докладе об использовании результатов исследований по вопросам политики³ изучила вопрос о знаниях, полученных в результате исследовательско-аналитической работы и их обобщения и использования в процессе принятия решений (изучение). В соответствии с определенным кругом задач обзор вопросов обучения касается третьего способа, позволяющего сотрудникам приобретать знания в индивидуальном порядке в рамках обучения на протяжении всей жизни. В качестве одной из основных посылок обзора учитывался тот факт, что процесс профессиональной подготовки в его традиционном значении (обучение кем-то) является лишь одним из многих возможных вариантов, характеризующих учебную среду в настоящее время. В ходе обзора также рассматривались варианты обучения, не связанные с профессиональной подготовкой.

4. При проведении исследований в рамках этого обзора в качестве практического ориентира использовалось понятие обучения и повышения квалификации в самом широком смысле, как оно определено в бюллетене Генерального секретаря о политике в области обучения и повышения квалификации⁴:

- a) участие в программах самообучения, включая электронное обучение и другие программы с использованием компьютеров;
- b) групповая работа и участие в сообществах специалистов-практиков и профессиональных/специализированных сетях;
- c) индивидуальное обучение, включая консультирование, инструктаж, наставничество и обмен знаниями;

¹ Oxford Living Dictionaries, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/learning>.

² Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций, JU/REP/2016/10.

³ Повышение эффективности использования результатов исследований по вопросам политики в контексте Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, JU/REP/2018/7.

⁴ United Nations, Secretariat, Secretary-General's Bulletin, Learning and Development Policy, 22 June 2009, doc. ST/SGB/2009/9.

d) эмпирическое обучение, например обучение без отрыва от производства, выполнение заданий, групповые проекты и подготовка на основе выполнения конкретных задач.

5. Согласно еще одному концептуальному тезису, на данном этапе политика должна строиться на основе принципа, согласно которому обучение является общей обязанностью Организации, ее руководства и каждого отдельного сотрудника⁵. За создание благоприятных условий для обучения и профессионального роста персонала отвечают в первую очередь организации, но и сами сотрудники также обязаны проявлять инициативу и повышать свой профессиональный уровень на протяжении всей своей служебной деятельности. Они должны постоянно ставить перед собой задачи в рамках непрерывного обучения, в том числе на основе применения и совместного использования навыков, приобретенных в рамках программ обучения и повышения квалификации.

6. Одной из ключевых концепций, использовавшихся в ходе обзора, является система управления обучением. В целом она определяется как программное приложение для административного и документального обеспечения учебных курсов и программ подготовки кадров и обучения и повышения квалификации персонала, контроля их осуществления и представления соответствующих отчетов.

7. Как и в других областях, где ощущаются потребности в инновациях, в системе Организации Объединенных Наций нужна новая культура обучения. Обучение сочетает в себе как когнитивные, так и социальные аспекты, охватывая потребности, связанные с информационным наполнением и организационным контекстом (признание заслуг и поощрение, управленческие моменты и аспекты межличностных отношений), с одной стороны, и развивающуюся цифровую и сетевую инфраструктуру, которая расширяет доступ к учебным ресурсам и инструментальным средствам подключения, — с другой.

8. Новая культура обучения подразумевает понимание новой реальности, когда обучение происходит вне традиционных форм⁶ и позволяет увеличивать багаж знаний и расширять способности рационального мышления на всех этапах служебного роста международных гражданских служащих. В то же время ожидается, что руководители Организации Объединенных Наций будут наглядно демонстрировать «способность к адаптации и непрерывному обучению»⁷, позволяя Организации сохранять свою значимость, оперативно реагируя на меняющиеся требования.

9. Кроме того, система Организации Объединенных Наций не может остаться в стороне от переходных процессов на пути в будущее сферы труда, что в случае организаций подразумевает оперативную гибкость, а в случае сотрудников — непрерывное обучение. Согласно материалам недавно подготовленного доклада⁸, уже в течение трех будущих лет потребуются серьезная переподготовка и повышение квалификации более половины всех занятых в мире. Добиться этого можно только благодаря дополнительному обучению.

10. Новая общесистемная культура обучения на основе взаимодействия становится необходимой в силу двух основных движущих факторов — а) целостной, основанной на широком участии и всеохватной по своему характеру Повестки дня на период до 2030 года и вытекающих из нее потребностей и б) возможностей интерактивного и непрерывного обучения, открываемых инновационными технологиями, — и в то же время опирается на эти движущие факторы.

11. В силу комплексного характера Повестки дня на период до 2030 года сотрудники организаций системы Организации Объединенных Наций, приобретая новые знания, должны быть готовы решать новые задачи, создавать новые партнерства и сети и реализовывать новые решения. В рамках политики в области обучения важно

⁵ Ibid.

⁶ Douglas Thomas and John Seely Brown, *A New Culture of Learning, Cultivating the Imagination for a World of Constant Change* (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011).

⁷ United Nations system leadership framework (CEB/2018/1, annex).

⁸ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2018*.

вначале определить, какие виды знаний необходимы с организационной точки зрения и какие новые индивидуальные навыки следует развивать сотрудникам.

12. Одним из ключевых вопросов в ходе обзора стала важность платформ для обучения на основе новых технологий. С одной стороны, при работе на опережение и упорной координации политики и программ в области обучения новые технологии позволяют обеспечить и стимулировать синергетический эффект и взаимодействие. С другой стороны, в замкнутом варианте эти технологии могут затруднять межучрежденческое сотрудничество.

13. Новые технологии сочетают не только необходимое аппаратное и программное обеспечение, но и намеченные процессы обучения и интерфейсы между ними. Возникающие на технологической основе тенденции и возможности, например расширение практики удаленного взаимодействия, мобильность, переносимость и использование персональной облачной системы хранения информации, требуют корректировки политики, учебных программ и институциональных механизмов. При всей непреложности ценностей Организации Объединенных Наций адаптация с учетом технологических решений подразумевает изменение поведения сотрудников и старшего руководящего звена на основе непрерывного обучения.

1.2 Цели и сфера охвата

14. Обзор преследовал следующие основные цели:

a) проанализировать нынешнее состояние политики и платформ, на основе которых осуществляется обучение в системе Организации Объединенных Наций, и выявить потенциал для повышения слаженности, координации и согласованности действий;

b) оценить степень увязки межучрежденческого и общесистемного сотрудничества с потребностями, вытекающими из Повестки дня на период до 2030 года, и другими стратегическими целями;

c) проанализировать конкретную роль различных провайдеров услуг в области обучения, используемых внутри системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами;

d) изучить возможности, открывающиеся благодаря платформам электронного обучения и другим формам обучения с использованием современных технологий для укрепления координации и сотрудничества на межучрежденческом уровне.

15. Обзор носил общесистемный характер и охватывал Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций как автономное учреждение, уполномоченное предоставлять услуги по обучению персонала.

16. В ходе обзора общеорганизационный процесс обучения, определяемый как процесс создания, сохранения и передачи знаний в рамках организации, рассматривался лишь в качестве общего контекста, в котором осуществляется обучение персонала и ожидается получение положительного эффекта.

17. В сферу обзора не включены программы изучения иностранных языков, существующие со времени создания Организации Объединенных Наций. Изучение иностранных языков планируется на общесистемном уровне, имея свою специфику с точки зрения результатов, методов и инструментов обучения, а также подхода к возмещению расходов. Обзор не охватывал и особые условия обучения военнослужащих и других участников операций по поддержанию мира.

1.3 Методология

18. Обзор проводился в период с мая 2019 года по февраль 2020 года в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Помимо 28 участвующих в ОИГ организаций, в проведении обзора также приняли участие Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций и Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР). Свои материалы прислали различные департаменты и управления Секретариата Организации Объединенных Наций⁹ и все пять региональных экономических комиссий. Наиболее полные материалы представили Международный учебный центр Международной организации труда (МОТ) и Глобальный центр обучения и повышения квалификации Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ). Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций представил ответы на специальный вопросник, составленный в индивидуальном порядке.

19. Инспектор также получил ценную помощь от Женевской сети руководителей, занимающихся вопросами обучения, в предварительном порядке организовавшей в апреле 2019 года совещание по методу «мозговой атаки», и в июне 2019 года принял участие в Форуме руководителей, занимающихся вопросами обучения¹⁰, который был организован Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций при поддержке Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) и Секретариата Организации Объединенных Наций.

20. В соответствии с внутренними стандартами, руководящими принципами и процедурами работы ОИГ данный общесистемный обзор был проведен на основе консультаций со всеми участвующими организациями. Применявшаяся методология предусматривала использование комбинированного методологического подхода, включавшего: обширный аналитический обзор; углубленный анализ представленной участвующими организациями информации о политике и платформах в области обучения; количественный и качественный анализ данных, содержащихся в полученной и собранной документации, в том числе в ответах на вопросник, записях бесед и результатах глобального опроса персонала по вопросам политики и практики в области обучения; а также перекрестное сопоставление и проверку достоверности полученной информации.

21. Этап обработки документации включал углубленный аналитический обзор основных направлений политики/стратегий, предыдущих докладов ОИГ, докладов других надзорных органов и независимых оценок, процедур и программных документов, связанных с обучением. С целью изучения соответствующих выводов, заключений и рекомендаций были проанализированы (методами метаоценки и обобщения) более 35 представленных участвующими организациями докладов об оценке результатов программ подготовки кадров.

22. В партнерстве со Всемирной ассоциацией по устойчивому развитию и Женевской сетью по обучению персонала ОИГ организовала и провела — соответственно в июне и декабре 2019 года — два «круглых стола» по вопросам электронного обучения с участием представителей научных кругов и других крупных платформ цифрового электронного обучения. На основе практических презентаций существующих и потенциальных пользователей платформ электронного обучения

⁹ Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению, Управление по координации гуманитарных вопросов, Управление информационно-коммуникационных технологий, Управление людских ресурсов Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления, Отделение Организации Объединенных Наций в Вене, Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности и Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве.

¹⁰ Форум руководителей, занимающихся вопросами обучения, является ежегодным совещанием должностных лиц, отвечающих за службы повышения квалификации и обучения персонала в системе Организации Объединенных Наций. Эти совещания проводятся с 1997 года и координируются Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций.

эксперты поделились с участниками от Организации Объединенных Наций своими идеями, результатами критического анализа и мыслями о будущем электронного обучения. Эта работа помогла группе, работавшей над докладом, определить круг основных вопросов, имеющих отношение к цели обзора, и установить их приоритетность.

23. Сбор данных осуществлялся из различных источников с помощью обзора документов, бесед с ключевыми респондентами, поездок на места и обсуждений в целевых группах, в том числе с охватом внешних провайдеров услуг электронного обучения (LinkedIn, Открытый университет, Claned, Викимедиа, Coopracademy, Центр непрерывного и дистанционного образования Женевского университета и Центр образовательных наук и Швейцарский коллаيدر образовательных технологий при Федеральной политехнической школе Лозанны) и других международных организаций (Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Европейская комиссия, Организация экономического сотрудничества и развития и Международный секретариат Организации Североатлантического договора).

24. Следует отметить, что данные были собраны в 2019 году и основаны на статистике или оценках за период 2016–2018 годов. Данные текущей статистики могли резко измениться в специфических условиях удаленной работы, обусловленных пандемией коронавирусной инфекции (COVID-19).

25. В январе–феврале 2020 года проводился общесистемный глобальный опрос сотрудников с целью выяснения их представлений и мнений по поводу необходимости и возможностей обучения, а также новых навыков, которые требуется приобрести или развить в процессе обучения. Ответы поступили от 9564 сотрудников всех участвующих организаций. В опрос был включен один вопрос, требующий развернутого ответа; ответы анализировались с помощью R — аналитического инструментального средства с открытым исходным кодом для интеллектуального анализа текста.

26. В ходе обзора инспектор лично прослушал 25 курсов в различных форматах: очные курсы, организованные подразделениями Организации Объединенных Наций (Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций и Центром обучения и многоязычия Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве), онлайн-курсы обучения в участвующих организациях (курсы «LinkedIn Learning» в Программе развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и «Agora» в Детском фонде Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ)), а также несколько массовых открытых онлайн-курсов на платформах «Coursera» и «edX». Непосредственное прохождение инспектором курсов, предлагаемых на основных платформах, используемых в системе Организации Объединенных Наций, облегчило сопоставление основных аспектов этих платформ, в частности таких как взаимодействие между слушателями и преподавателями и между слушателями, наличие технической помощи, использование мультимедийных средств, продолжительность курсов и методы тестирования и проведения экзаменов.

27. Участвующим организациям было предложено представить свои замечания по проекту доклада, которые затем были учтены при его доработке. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута ОИГ окончательный вариант настоящего доклада был подготовлен после консультаций между инспекторами, чтобы взвесить предложенные в нем выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

28. В докладе содержится девять рекомендаций, из которых семь адресованы руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций и две — директивным органам. Для облегчения работы с докладом, выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля их реализации в приложении приводится таблица, в которой выделяются те рекомендации, которые актуальны для каждой организации, и указывается, кому они адресованы — директивному или руководящему органу или же административному руководителю организации. В докладе также содержится 17 факультативных рекомендаций исполнительным главам организаций и руководителям, занимающимся вопросами обучения.

29. Существенное значение в плане актуальности такого обзора имеют источники собранной и проанализированной информации. Проводившая обзор группа ОИГ приложила все силы для установления контактов с широким кругом должностных лиц, отвечающих за вопросы обучения, — от сотрудников кадровых служб до персонала оперативных подразделений, а также с представителями различных профессиональных сообществ (научными работниками, специалистами по оценке, кураторами электронного обучения, администраторами платформ и т. д.). Вопросник ОИГ был направлен всем заинтересованным лицам, штатным сотрудникам, руководителям и сотрудникам категорий специалистов и общего обслуживания в штаб-квартирах и на региональном и местном уровнях. Тем не менее возможности ОИГ в плане выбора должностных лиц Организации Объединенных Наций, назначенных каждой участвующей организацией для представления данных и документации, ограничены. Инспектор выражает признательность всем, кто оказал содействие при подготовке настоящего доклада, и в частности тем, кто принимал участие в беседах, ответил на вопросы анкеты и столь щедро поделился своими знаниями и опытом для проведения настоящего обзора.

Часть первая

Современная ситуация в области обучения: потребности и проблемы

2. Политика и практика

2.1 Рамки политики

30. Политика учреждений системы Организации Объединенных Наций в области обучения опирается на условия, изложенные в статье 101 Устава Организации Объединенных Наций, где закреплено, что «при приеме на службу и определении условий службы следует руководствоваться, главным образом, необходимостью обеспечить высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности». Условия, в которых ведется деятельность по разработке учебных мероприятий, составлению соответствующих программ и оценке их осуществления в соответствии с этими нормами, существенно изменились. Вместе с тем вопросам обучения не всегда уделяется должное внимание.

31. В плане общего руководства основополагающие принципы и цели общесистемных приоритетов в области обучения определены в бюллетене Генерального секретаря о политике в области обучения и повышения квалификации¹¹. Однако оперативные потребности отдельных организаций существенно различаются, равно как и их приоритеты и программы в области обучения. Большинство организаций — Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Международная организация труда (МОТ), Всемирная продовольственная программа (ВПП), ПРООН, Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС), ЮНФПА, Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), ЮНИСЕФ, Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР), ВПП, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) и Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) — разработали свои собственные стратегии и политику в области обучения.

32. Наличие многих документов усугубляется различиями в мандатах, методах управления, круге заинтересованных сторон, организационной культуре и зрелости обучения. В числе общих знаменателей политики, определяющей упомянутые в бюллетене приоритеты в области обучения, фигурируют принципы, касающиеся: а) поддержания профессиональной и управленческой компетентности персонала; б) обучения как общей обязанности организации, ее руководства и каждого отдельного сотрудника; в) обеспечения всеобщего доступа к обучению для сотрудников на всех уровнях независимо от местонахождения или источника финансирования; и д) создания условий, способствующих тому, чтобы сотрудники проявляли активное стремление постоянно учиться, в том числе путем применения и совместного использования навыков, приобретенных в рамках программ обучения и повышения квалификации¹².

¹¹ ST/SGB/2009/9. В числе других документов о приоритетах в области обучения следует назвать административную инструкцию о повышении основной и технической квалификации (ST/AI/2010/10); бюллетень Генерального секретаря о программе управления служебной деятельностью и повышения квалификации для руководителей и вышестоящих должностных лиц (ST/SGB/2011/5); административную инструкцию о знании иностранных языков и надбавке за знание иностранного языка (ST/AI/2016/9); и бюллетень Генерального секретаря об обязательной программе обучения Организации Объединенных Наций (ST/SGB/2018/4).

¹² ST/SGB/2009/9, *op.cit.*

33. В основу обзора положен тезис о том, что обучение, создавая позитивную рабочую среду, в то же время должно быть эффективным, действенным и целенаправленным в рамках выполнения мандатов организаций для привлечения и удержания динамичных и мобильных кадровых ресурсов, а также для обеспечения их мотивации и повышения профессионального уровня¹³. Циркуляр Генерального секретаря по вопросам политики в области обучения и повышения квалификации служит руководством для многих других участвующих организаций. В основных положениях об управлении людскими ресурсами общей системы Организации Объединенных Наций, принятых Комиссией по международной гражданской службе в 2000 году, было признано, что надлежащие возможности для обучения и повышения квалификации сотрудников и руководителей также могут обеспечиваться с помощью межучрежденческих механизмов. Эти базовые положения должны в принципе способствовать согласованному подходу к политике в области обучения на общесистемном уровне, не ущемляя при этом конкретных потребностей отдельных организаций при определении содержания курсов.

34. Однако в ходе обзора не удалось обнаружить специального общесистемного координационного механизма для решения вопросов обучения на уровне старшего руководящего звена. Комитет высокого уровня по вопросам управления Комитета Координационного совета руководителей (КСР) и его Сеть по вопросам людских ресурсов неоднократно рассматривали вопросы профессиональной подготовки и инструктажа (совсем недавно в разрезе программ в поддержку гендерного равенства на уровне старшего руководящего звена и программ развития руководящих навыков) в рамках более широких дискуссий по вопросам управления служебной деятельностью. Вопросы стратегического видения ситуации в области обучения в системе Организации Объединенных Наций последний раз реально включались в повестку дня КСР в 2003 году.

2.2 Ресурсы

35. Во-первых, следует особо отметить в порядке наиболее весомого замечания, что, несмотря на общее согласие в принципе в вопросе о стратегической важности обучения в жизни любой организации, в частности организаций системы Организации Объединенных Наций, которые являются катализаторами и векторами распространения знаний, распределение ресурсов этому принципу не соответствует. В 2003 году в знаковой общеорганизационной концепции обучения в масштабах всей Организации, представленной руководителями, занимающимися вопросами обучения в системе Организации Объединенных Наций, Сети по вопросам людских ресурсов Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР, было предложено в качестве показателя, отражающего стратегическое значение обучения, выделять на обучение 5 процентов рабочего времени сотрудников и 2 процента расходов по персоналу¹⁴.

¹³ Ibid.

¹⁴ CEB, HLCM HR Network, doc. CEB/2003/HLCM/17 of 2 July 2003.

Диаграмма 1
Процентная доля расходов по персоналу, выделяемых на обучение и повышение квалификации



36. В реальности работа по обучению персонала ведется в условиях постоянно сокращающихся ассигнований и других ограничений. Как показано на диаграмме 1, большинство организаций расходуют на цели подготовки кадров менее 1 процента своих расходов по персоналу, а средний показатель расходов на обучение и повышение квалификации по всей системе Организации Объединенных Наций, по оценкам, в настоящее время составляет 0,71 процента. Контрольный уровень 2 процентов достигнут только двумя организациями. Ресурсы, выделяемые на обучение, всегда в первую очередь урезаются во время финансового кризиса. В ходе обзора было установлено, что, как правило, номинальной экономии средств уделяется гораздо больше внимания — особенно со стороны руководящих органов, — чем качественному улучшению. Как представляется, почти половина всех сотрудников прослушали менее трех учебных курсов, и лишь 53 процента сотрудников за последние два года получили предложенные пять дней, выделенных на обучение (см. главу 4).

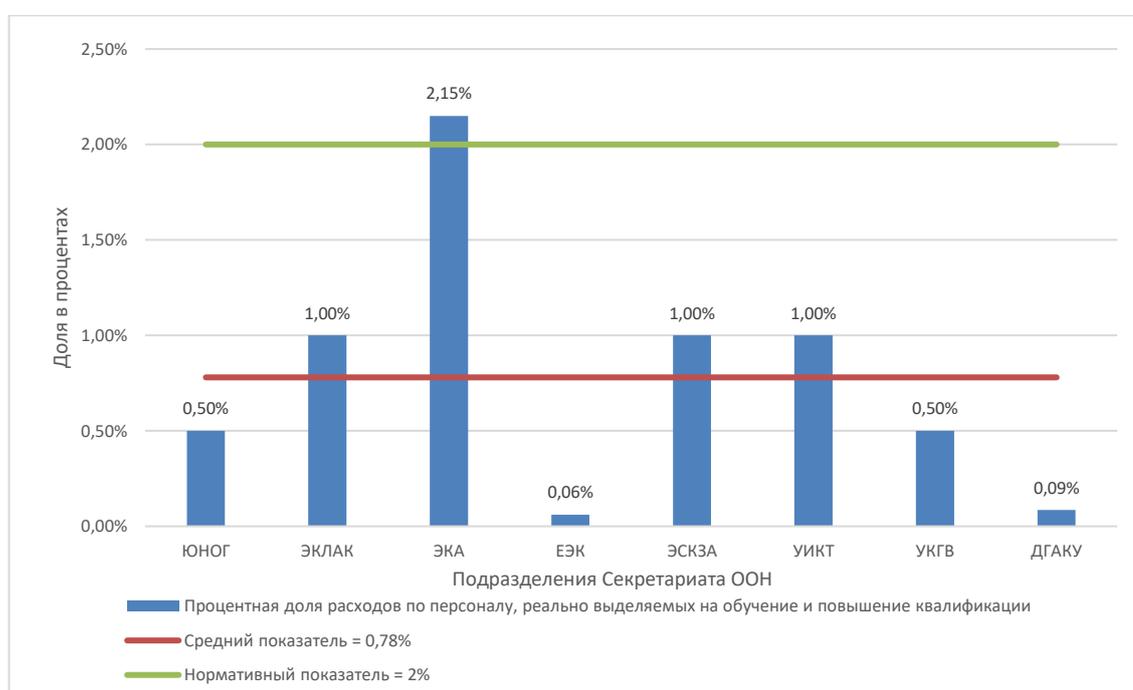
37. Наиболее показательным примером является Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), в регулярном бюджете которой доля ассигнований на обучение сократилась после бюджетных сокращений в конце 2011 года с примерно 5 млн долл. США до нуля и с тех пор восстановилась не полностью. Безусловно, речь идет об исключительной ситуации, и инспектор отметил, что ЮНЕСКО действительно обеспечивает минимальный уровень услуг в области обучения. В целом недостаток целевых учебных ресурсов остается проблемой для большинства организаций системы Организации Объединенных Наций.

38. Об отсутствии общесистемного видения стратегической важности обучения персонала свидетельствует также значительный разброс расходов на обучение — от 0,06 процента до 2,15 процента от объема расходов по персоналу — в ряде подразделений Секретариата Организации Объединенных Наций, по которым были предоставлены данные.

39. По большому счету финансовые аспекты возможностей повышения эффективности действительно крайне важны для оценки услуг в области обучения. При всей своей нежелательности вполне понятное финансовое давление на регулярные бюджеты будет оставаться реальностью для организаций системы Организации Объединенных Наций в предстоящие годы. Было бы гораздо опаснее допустить, чтобы финансовые ограничения искажали понимание важности обучения и придаваемое ему значение. Ввиду той роли, которую данная система призвана сыграть в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года, совершенно неадекватными представляются взгляды, подобные точке зрения, которая была зафиксирована в исследовании, проведенном Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций в 2005 году¹⁵, и согласно которой «общая подготовка персонала Организации Объединенных Наций не является целью сотрудничества в интересах развития».

Диаграмма 2

Процентная доля расходов по персоналу, выделяемых на обучение и повышение квалификации — Секретариат Организации Объединенных Наций



40. С учетом этого инспектор отмечает, что, хотя ассигнования на цели обучения должны отражать приверженность организации более стратегическому подходу, в равной степени полезно не преувеличивать значения объема финансовых ресурсов как таковых как ключевой движущей силы эффективных вариантов организации обучения. Некоторые из опрошенных реалистично отметили, что наличие большего объема финансовых ресурсов может иметь своим нежелательным следствием увеличение числа учебных мероприятий низкого качества или стать фактором, содействующим перерасходу средств на людские ресурсы. Важное значение имеют и другие факторы, такие как повышение качества и актуальности учебных мероприятий, скоординированная направленность, стратегическая увязка обучения с общеорганизационными приоритетами, специализация и уделение повышенного внимания мандатам благодаря наличию динамичного и хорошо оснащенного персонала.

¹⁵ СЕВ, HLCM, Eleventh session, The Development of a Core Curriculum for the United Nations System Staff College, doc. СЕВ/2006/HLCM/R.3.

Вставка 1

Переосмысление теоретических мифов (1): модель 70:20:10

Одной из наиболее цитируемых и весомых мантр в области обучения является модель 70:20:10. Эти цифры были получены на основании обработки результатов опроса 191 «успешного руководителя», проведенного в конце 1980-х годов. Согласно этой модели, 70 процентов знаний приобретается на рабочем месте, 20 процентов — от людей и 10 процентов — благодаря учебным курсам и чтению.

К сожалению, при чрезмерном использовании этой расхожей формулы руководителями, занимающимися вопросами обучения, значение ее может преувеличиваться, сплошь и рядом оборачиваясь непониманием и негативными суждениями по поводу ценности организованного, структурированного обучения на базе учебных программ и постановки соответствующих целей.

Инспектор признает, что непрерывное обучение осуществляется с сочетанием различных форм. Однако модель 70:20:10 не имеет никакой научной ценности и не подкрепляется какими-либо эмпирическими данными. Истоки ее происхождения не ясны¹⁶, и статистическая обоснованность опроса, на основании которого она появилась, сомнительна.

Опрос проводился с участием 191 руководителя; им было предложено указать три события, которые повлияли на их карьеру, и выводы, которые они из этого сделали. Восемь лет спустя ответы были истолкованы по-новому, обобщены и представлены в виде цифр (кратных десяти — маленькая хитрость, чтобы привлечь внимание). Тем не менее в итоге авторы подавали сделанные выводы как «извлеченные уроки», а не как «принципы» обучения.

В количественном отношении число 191 респондента не является достаточно статистически значимым, чтобы обосновать догму мирового масштаба. Неадекватен опрос и с точки зрения качества: респонденты относились только к старшему руководящему звену. Кроме того, опрос изначально не был объективен, поскольку респонденты, естественно, были склонны объяснять свой «успех» именно индивидуальной «способностью» учиться на работе. Полученные ответы являются просто субъективными впечатлениями и размышлениями задним числом о личной карьере, а не фактами или рецептами для повышения квалификации персонала.

41. Инспектор полностью разделяет мнение о том, что сотрудники постоянно учатся, наблюдая за окружающими, ошибаясь и исправляя ошибки. Верно также и то, что эффективность работы повышается благодаря взаимодействию между людьми (с их собственными способностями и мотивами) и рабочей средой (включая опыт и обучение без отрыва от производства). Однако непрерывное обучение коренится в организованном и структурированном обучении, которое трудно выразить в процентном отношении. Взаимодействия с другими людьми и наблюдения на рабочем месте недостаточно в любой профессии, если только они не подкрепляются систематическим и правильно организованным обучением.

42. Тем не менее, поскольку модель 70:20:10 упоминается некоторыми респондентами из учреждений Организации Объединенных Наций вне ее контекста, необходимо проявлять осторожность, поскольку она может оказывать неоправданное влияние. Модель, составленную на основе очень узкой выборки респондентов, не

¹⁶ Первое сообщение об этом опросе появилось в следующем источнике: Morgan McCall, Michael Lombardo and Ann Morrison, *Lessons of Experience. How Successful Executives Develop on the Job* (The Free Press, Simon and Schuster, 1988). Формула 70:20:10 не была построена на основании подсчитанных в источнике долевых показателей, и данная модель в самой книге отсутствует. Лишь восемь лет спустя результаты опроса были обобщены и представлены в процентах в работе *Career Architect Development Planner*, Michael Lombardo and Robert Eichinger (Lominger Press, 1996).

следует экстраполировать на все многообразие потребностей в обучении и мандатов в системе Организации Объединенных Наций. Смысл модели 70:20:10 следует толковать с большой осторожностью при разработке стратегий и политики обучения и выделении ресурсов. Именно правильно организованная учеба обогащает и стимулирует другие формы обучения, предлагаемые данной моделью.

43. Вновь подчеркивая необходимость адекватных ресурсов, инспектор отмечает, что инновационные решения могут помочь организациям преодолевать проблемы с финансированием, добиваться дополнительного синергетического эффекта и лучше адаптироваться к меняющимся потребностям. Само понятие обучения и его формы претерпевают глубокие изменения во всех областях деятельности Организации Объединенных Наций. Развивать новую культуру обучения и инноваций необходимо не только для того, чтобы быть в курсе новых веяний, но и для того, чтобы работа организаций не теряла своей актуальности.

44. В системе Организации Объединенных Наций инновационные решения в области обучения — как средство достижения большей эффективности и адекватности — не являются абстрактной концепцией. По мнению инспектора, инновационные способы обучения связаны с двумя ключевыми факторами. Первый из них, доступный и тем, кто приобретает знания, и обществу в целом, — это более эффективное использование новых технологий. В самом деле, развивающаяся цифровая инфраструктура расширяет для организаций системы Организации Объединенных Наций и их сотрудников возможности доступа к практически неограниченным ресурсам знаний и формам их использования.

45. Второй фактор особенно актуален для системы Организации Объединенных Наций. Те же самые технологии обеспечивают беспрецедентные сетевые возможности, которые следует безусловно использовать для повышения слаженности, координации и согласованности действий программ, фондов и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций на общесистемном уровне. Существующая разобщенность может иметь свои исторические и бюрократические причины, но в современную цифровую эпоху и с учетом комплексных императивов Повестка дня на период до 2030 года с сохранением многих проявлений такой разобщенности мириться более невозможно.

46. В рамках данного обзора не ставилась задача дать точную оценку экономии средств благодаря более эффективному межучрежденческому сотрудничеству в области учебных платформ, разработки контента и вариантов организации обучения. Проводившая обзор группа выявила, в частности, следующие проблемы: отсутствие единообразия при использовании методов отслеживания расходов на обучение (внутренняя или внешняя ориентация, создание потенциала или техническая, бюджетная автономия и т. д.) и, соответственно, отсутствие сопоставимых по организациям данных о ресурсах, выделяемых на эти цели.

47. В отсутствие комплексной систематической концепции межучрежденческого сотрудничества группе ОИГ не пришлось удивляться при выявлении противоречивых взглядов и отсутствия четкого представления о том, какие оперативные потребности не удовлетворяются в достаточной степени на общесистемном уровне. Учебным подразделениям нередко приходится работать автономно, разрабатывая варианты решений задним числом; в масштабах всей системы нет репрезентативного и авторитетного мнения по вопросам обучения. Тем не менее для решения современных проблем предлагаются некоторые способы работы по обеспечению совместных действий, в том числе в порядке противодействия возможному сокращению финансовых ресурсов.

48. Усилия по выработке эффективных по затратам вариантов решений в области обучения должны также включать более радикальное изменение существующей парадигмы, в первую очередь за счет финансирования освоения и использования внутренних ресурсов. Очень часто организации могут предпочесть оставаться в привычных рамках и обращаться к внешним провайдерам, не пытаясь вкладывать средства в подготовку собственных специалистов и использование накопленного опыта. Вложение средств во внутренние ресурсы более перспективно и эффективно в

долгосрочном плане. Например, в отличие от опытных специалистов-практиков в соответствующих организациях, никакой внешний провайдер не сможет подготовить более качественный учебный контент с учетом специфики существующих оперативных мандатов.

49. Помимо поощрения более эффективного использования платформ электронного обучения на индивидуальном и общесистемном уровнях, более продуманное управление учебными материалами позволяет эффективнее использовать ограниченные ресурсы. Персоналу системы Организации Объединенных Наций необходимы прежде всего помощь и рекомендации обучающих структур, позволяющие ориентироваться среди самых разнообразных курсов и вариантов обучения. Таким образом, руководители, занимающиеся вопросами обучения, могут «стать кураторами контента, которые тщательно отбирают и продвигают лучшие «артефакты» для обучения»¹⁷, и в свою очередь помогают сотрудникам приобрести навыки, необходимые для анализа и оценки различных источников обучения и умения выделять самые оптимальные, точные и надежные из них в соответствии с приоритетами организации.

50. Изменение роли учебных подразделений, которые являлись экспертами по вопросам содержания учебных курсов, а теперь курируют такое содержание, в свою очередь позволяет представить само это содержание в ином свете; руководителям, занимающимся вопросами обучения, следует не заниматься разработкой контента, а тщательно использовать отобранные ресурсы, помогая сотрудникам развивать, укреплять и оценивать навыки, необходимые им для выполнения своих функций. Опыт и содержание курсов по-прежнему важны, но необходимо создать условия для того, чтобы вся среда в целом способствовала повышению профессиональной квалификации. Обилие курсов, платформ и форм обучения не является гарантией оптимальности и эффективности. Тщательный отбор необходим и при определении содержания учебных курсов и применении методов педагогического дизайна.

51. Выполнение нижеследующей рекомендации позволит повысить качество существующих средств оценки эффективности программ обучения.

Рекомендация 1

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует установить минимальный набор ключевых показателей эффективности и связанных с ними контрольных уровней для обеспечения эффективности программ обучения и их результативности в поддержку результатов деятельности с осуществлением организациями контроля их выполнения и представлением соответствующих докладов руководящим органам.

2.3 Формы обучения

Повышение зрелости обучения: имеющиеся наработки

52. Поскольку настоящий доклад представляет собой первую попытку изучения слабоизученной сферы обучения в системе Организации Объединенных Наций, инспектор полагает преждевременным рекомендовать конкретные модели зрелости обучения, хотя таких теоретических моделей существует немало (например, шкала

¹⁷ Интервью с поставщиком программы обучения для системы Организации Объединенных Наций, Женева, ноябрь 2019 года.

зрелости организационного обучения¹⁸, модель зрелости системы обучения¹⁹, модель зрелости учебных подразделений «3i»²⁰ и модель зрелости электронного обучения²¹).

53. Многогранность практики обучения, специфика программ обучения и отсутствие свидетельств систематического подхода к политике в области обучения — вот лишь некоторые из проблем, с которыми ОИГ столкнулась при определении возможных общесистемных контрольных показателей зрелости обучения.

54. Поэтому в основу обзора была положена «мягкая» концепция зрелости, включающая: i) четкое видение потребностей в области обучения и соответствующих механизмов подотчетности; ii) четко проработанную стратегию обучения, учитываемую в рамках других организационных стратегий; iii) наличие достаточного потенциала для осуществления стратегий обучения; iv) использование эффективных методологий для оценки потребностей в обучении и эффекта учебных мероприятий; и v) стимулирующую среду обучения.

55. Ситуация в области обучения в организациях системы Организации Объединенных Наций неоднородна. Эта неоднородность, — присущая организациям, различающимся по внутреннему потенциалу и обеспеченности ресурсами, — усугубляется заметными отличиями программных и оперативных потребностей. В некоторых организациях сильна ориентация на сферу знаний и укрепление потенциала, другие же выполняют оперативные функции со значительным присутствием на местах.

56. Даже внутри одной организации не все подразделения обязательно выберут один и тот же путь к зрелой системе обучения или будут двигаться в этом направлении с одинаковой скоростью. К тому же динамика процессов обучения может различаться в силу множества причин, связанных с наличием ресурсов, управлением, конфликтом приоритетов, поставленными сроками и т. д.

57. Хотя предложение общесистемных контрольных показателей выходит за рамки настоящего обзора, инспектор с интересом отметил, что в целом организации, где в той или иной форме существует система самооценки и достигнут определенный уровень осведомленности (УВКБ, МОТ, Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС), ЮНИСЕФ, ПРООН), имеют больше возможностей для выявления проблемных областей и принятия мер с учетом сильных и слабых сторон. Этот вывод подтверждает, что организации, в которых существует настрой на непрерывное обучение и анализируются и открыто обсуждаются проблемы, более эффективны и «порой в четыре раза опережают по показателям удержания кадров те организации, где нет такой практики»²². Хотя уровни зрелости не следует рассматривать в абсолютном выражении, они позволяют руководителям получить представление, на каком уровне находится система обучения в их организации и что им нужно сделать для создания целостной культуры, в которой работа и обучение должным образом переплетаются друг с другом.

Ситуация в области обучения: неоднозначная картина

58. Оценка методических подходов, проведенная на основании информации, представленной участвующими организациями, позволила сделать следующие выводы:

¹⁸ Stephen J. Gill and David Grebow, “Minds at Work: Managing for Success in the Knowledge Economy” (Alexandria, VA, Association for Talent Development, 2017).

¹⁹ Jeff Cobb and Celisa Steele, “The Learning Business Maturity Model”, TAGORAS, 2016. URL: <https://www.tagoras.com/maturity-model/>.

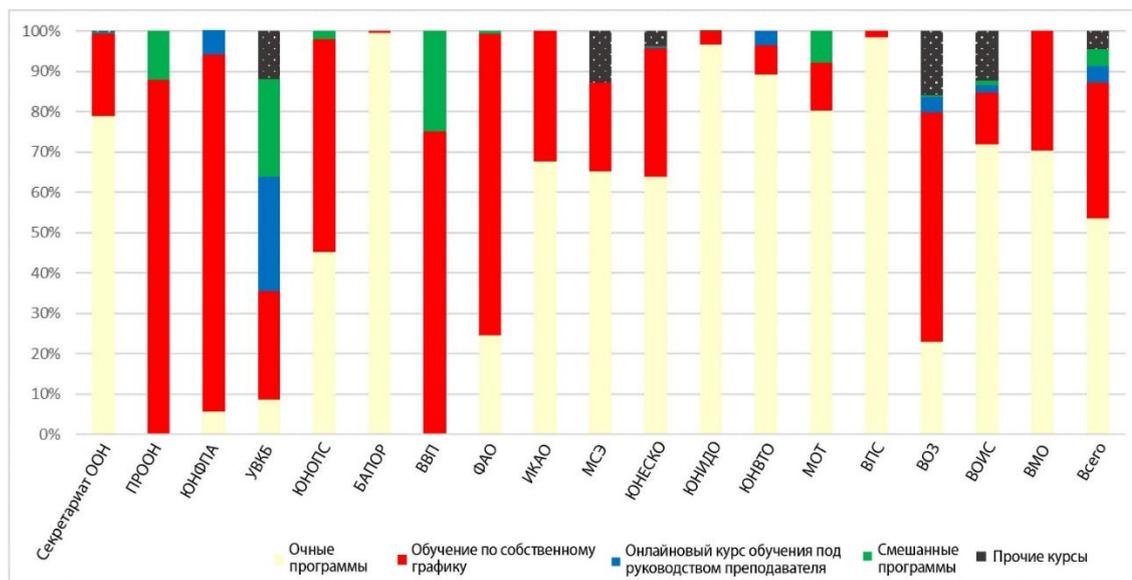
²⁰ Amitabh S. Sinha, “The 3i Learning Services Maturity Model”, Training, 3 August 2015. URL: <https://trainingmag.com/3i-learning-services-maturity-model/>.

²¹ Stephen Marshall, “The E-Learning Maturity Model”, Victoria University of Wellington. URL: <http://e-learning.geek.nz/emm/>.

²² Josh Bersin, “A new paradigm for corporate training: learning in the flow of work,” Josh Bersin Academy, 3 July 2018. URL: <https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/>.

Диаграмма 3

Долевое распределение форм обучения в разбивке по количеству прошедших подготовку сотрудников²³



Источник: Ответы на вопросник ОИГ.

Очное, онлайн-овое и смешанное обучение

59. Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций по-прежнему полагаются главным образом на очное обучение, и в этой форме организуется более половины учебной подготовки персонала. На втором месте на момент проведения обзора находилось онлайн-обучение со свободным графиком занятий. Следует признать, что между организациями существуют значительные различия в плане использования основных методических подходов. Например, в БАПОР и ЮНИДО учебные мероприятия почти полностью проводятся в очном формате, в то время как ВПП, ПРООН и ЮНФПА отдают явное предпочтение обучению в онлайн-режиме со свободным графиком занятий.

60. Помимо этих существующих форм обучения, в силу соотношения затрат и результатов все шире распространяется понимание большей эффективности и доступности электронного обучения. Как показали беседы со специалистами по вопросам обучения и инструкторами, предпочтения тех или иных форм обучения нередко связаны с демографическими факторами, при этом молодые сотрудники чаще склоняются к онлайн-овому и смешанному обучению. В числе преимуществ назывались следующие: более интересный мультимедийный контент, гибкий график, возможность обучения в удобном для них ритме, неограниченный доступ к материалам преподавателя и коллег-слушателей на форумах и через базу данных курсов. Возможности электронного обучения глубже проанализированы в главе 5.

61. Смешанные курсы обеспечивают интересное сочетание конкретных педагогических, стоимостных и языковых соображений, особенно при использовании местных ресурсов. В принципе смешанные курсы могут сочетать в себе педагогическую ценность прямого взаимодействия слушателей и подготовленных преподавателей с гибкостью и повсеместностью курсов онлайн-обучения со свободным графиком занятий.

²³ Участвующие организации применяют для регистрации курсов обучения различные методы, и полученные цифры могут быть не вполне сопоставимыми. Например, ВПП организует очные учебные курсы на местном уровне в дополнение к другим разовым очным мероприятиям, которые необязательно находят отражение соответствующим образом на центральной платформе.

62. Например, в ЮНОПС недельный очный семинар был преобразован в семимесячную смешанную внутреннюю программу развития руководящих навыков «Ведущие кадры в ЮНОПС». Было сочтено, что необходима программа, рассчитанная на несколько месяцев, чтобы участники могли на практике применять концепции и инструменты лидерства. Для поддержания мотивации использовалась когортная структура с формированием вспомогательной сети личных связей. При этом участники программы уже не назначались, а должны были подавать заявления, продемонстрировав свою собственную инициативу и заинтересованность.

63. Региональным комитетом ВОЗ для стран Африки осуществляется комплексная смешанная программа «Главные пути к лидерству». Программа сочетает обучение со свободным графиком занятий, очные семинары, виртуальные классы, наставничество и осуществление практических проектов с использованием методов обучения без отрыва от производства. Однако в связи с поездками и другими сопутствующими расходами как слушателей, так и преподавателей уровень издержек, возможно, по-прежнему слишком высок.

64. Перед лицом нелегкого выбора между очным и онлайн-обучением смешанные курсы действительно могут оказаться менее затратным вариантом, если слушатели и подготовленные преподаватели находятся в одном и том же месте. Программы смешанного обучения порой не везде применимы в системе Организации Объединенных Наций. Однако в отделениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке, Женеве и Вене и других местах службы, где работает большое число сотрудников и имеется несколько организаций, смешанные курсы могут позволить более эффективно использовать местные ресурсы — специалистов Организации Объединенных Наций и университеты (см. вставку 2, в которой приводится один пример).

65. Еще одним возможным преимуществом более эффективного использования смешанных курсов является их организация на разных языках. В масштабах системы Организации Объединенных Наций наблюдается преобладающая тенденция к использованию англоязычных учебных ресурсов независимо от географического положения организаций, при этом игнорируется необходимость обеспечения разнообразия и требование двуязычия (с владением французским и английским языками), которое действует в большинстве секретариатов организаций системы Организации Объединенных Наций.

Вставка 2

Мыслить глобально, учиться на местах

Тематическое исследование: Женева

В Женеве находятся штаб-квартиры девяти участвующих в ОИГ организаций, а также крупные сегменты Секретариата Организации Объединенных Наций — Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве и Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека. Большинство женевских высших учебных заведений издавна хорошо представляют себе приоритеты обучения персонала системы Организации Объединенных Наций и вполне способны предоставлять в различных вариантах услуги в области обучения.

Женевский институт международных отношений и развития, созданный для удовлетворения институциональных и учебных потребностей Лиги Наций, является двуязычным университетом с уникальным глобальным видением, где преподавание ведется на французском и английском языках. В последнее время в Центре непрерывного и дистанционного образования Женевского университета усилена ориентация учебных программ на международные организации и разработаны программы, связанные с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Размещающихся в Женеве руководителей,

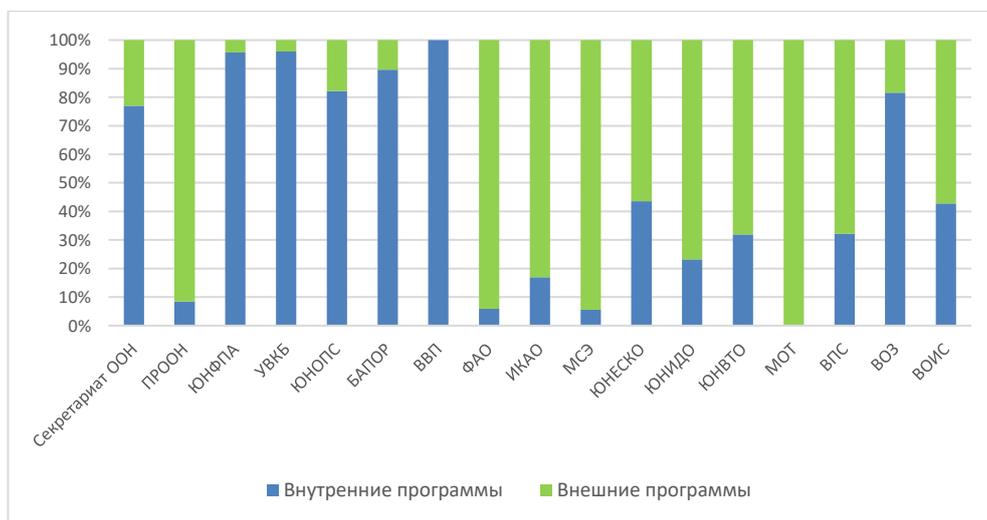
занимающихся вопросами обучения, также может заинтересовать опыт разработки цифровых технологий для целей обучения, накопленный в Центре образовательных наук (LEARN) и Коллайдере образовательных технологий Федеральной политехнической школы Лозанны или во входящем в структуру Женевского университета Центре технологий профессионально-технического образования, который специализируется на образовательных технологиях.

66. **Инспектор рекомендует исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций выявлять и по возможности использовать учебные ресурсы, имеющиеся на местном уровне, с учетом всех рабочих языков.**

Организация обучения с использованием внутренних или внешних структур

67. В ходе бесед также подчеркивалось, что независимо от используемого в основном формате обучения неперенным условием постоянного продолжения непрерывного обучения является создание новой архитектуры организации и управления в дополнение к той, которая традиционно ассоциируется с подразделениями, занимающимися вопросами обучения. В некоторых организациях, похоже, формируется двойная структура. Один сегмент представляет собой децентрализованную сеть интерактивных курсов для развития основных компетенций и повышения квалификации с помощью внешних платформ обучения. Второй сегмент — более иерархическая структура для регулирования базовых учебных мероприятий через общеорганизационные платформы обучения. Диаграмма 4 построена на основе данных, представленных участвующими организациями, и дает общее представление об использовании внутренних и внешних ресурсов обучения. В реальности существуют программы обучения в смешанных вариантах; поэтому эти цифры не следует считать истиной в последней инстанции. Например, в МОТ в рамках разработки и осуществления внешних программ используются внутренние кадры и собственный накопленный опыт.

Диаграмма 4
Долевое распределение внутренних и внешних организаторов учебных программ



68. *Внутренние курсы подготовки кадров* широко используются для решения общеорганизационных — в первую очередь обязательных — приоритетных задач обучения, предполагающих, в частности, развитие ключевых навыков. Руководители, занимающиеся вопросами обучения, отмечали, в частности, следующие причины использования внутриорганизационных структур подготовки кадров: а) аспект затрат; б) аспект гибкости: предметное содержание учебных материалов можно разрабатывать и адаптировать нужным образом в соответствии с изменениями в руководящих указаниях; и с) аспект получения полезных для служебного роста

квалификационных удостоверений, признаваемых в соответствующей организации²⁴. Программы обучения могут осуществлять штатные или специально выделенные сотрудники, хорошо знакомые с институциональной спецификой организации. С другой стороны, близкое знакомство с реалиями организации может сказываться на менталитете штатных преподавателей, порой выливаясь в некоторую инертность учебных материалов.

69. В отношении, в частности, расходов некоторые организации отметили, что зачастую «в тех случаях, когда речь идет о базовом ознакомлении с основными ценностями и компетенциями организации, нет необходимости привлекать по договору эксперта с мировым именем для проведения дорогостоящего семинара в целях преподавания сотрудникам вводных концепций»²⁵. Однако некоторые кадровые подразделения утверждают, что создание внутренней системы подготовки может потребовать значительных затрат времени сотрудников и сказаться на выполнении других задач.

70. *Внешнее обучение* открывает возможность приобретения специализированных знаний у беспристрастного эксперта и позволяет продемонстрировать новые подходы к удовлетворению потребностей в обучении, которые в противном случае могли бы оказаться для организаций вне досягаемости. По мнению некоторых опрошенных и судя по ответам, полученным в ходе опроса, сотрудники Организации Объединенных Наций в целом считают, что собственные инструкторы, вероятно, достаточно хорошо разбираются в областях своей специализации, но не всегда обладают надлежащими навыками обучения, поскольку ознакомление сотрудников с учебным материалом является лишь одной из их многочисленных обязанностей. Особенно это касается конкретных технических навыков, когда предпочтение отдается внешним провайдерам в силу их академической или профессиональной репутации, и того, что в этом случае проще добиться признания и официальной регистрации полученной квалификации.

71. Дополнительным преимуществом внешнего обучения является сетевое взаимодействие. Сотрудники получают возможность взаимодействовать с коллегами из других организаций, выполняющими аналогичные обязанности и функции. Благодаря этому они могут обмениваться опытом, знакомясь с точкой зрения «со стороны» и приобретая новые идеи. Отвлекаясь от повседневной работы, они могут полнее погрузиться в учебный материал, передавая затем приобретенные знания другим сотрудникам в своем коллективе.

Сопоставление обязательных и факультативных курсов

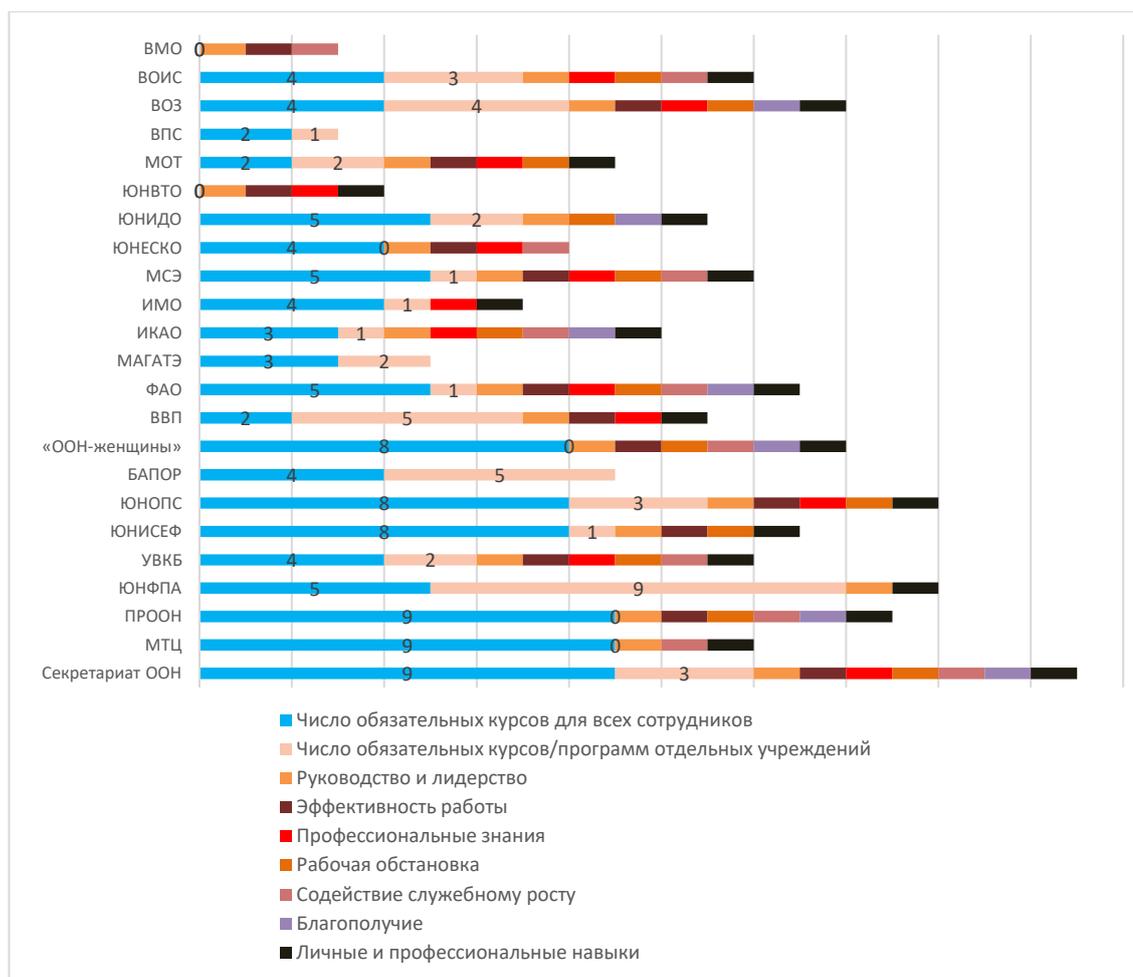
72. Судя по данным, полученным от участвующих организаций, в Организации Объединенных Наций просматривается значительный акцент на обязательные курсы²⁶ при значительном расходовании основных ресурсов по сравнению с факультативными курсами, направленными на развитие профессиональных навыков. Инспектор отметил, что по сравнению с другими международными организациями (Всемирным банком, Европейской комиссией, Организацией экономического сотрудничества и развития и Международным секретариатом Организации Североатлантического договора) в системе Организации Объединенных Наций сотрудники проходят примерно в три раза больше обязательных курсов. Среди сотрудников также бытует мнение, что в обязательных курсах часто просто констатируются очевидные вещи или что они организуются «для галочки», не давая никакого практического эффекта.

²⁴ Например, в УВКБ для получения права претендовать на более высокие должности в рамках своих направлений работы сотрудники должны пройти определенные курсы подготовки.

²⁵ Источник: проведенные беседы, октябрь–ноябрь 2019 года, Женева.

²⁶ По имеющимся данным в соответствии с ST/SGB/2018/4 предусмотрено девять обязательных учебных курсов: 1) BSAFE: курс подготовки по вопросам безопасности; 2) этика и добросовестность; 3) введение в вопросы гендерного равенства; 4) ВИЧ/СПИД на рабочем месте; 5) обязанности Организации Объединенных Наций в области прав человека; 6) информационная безопасность; 7) предотвращение сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств; 8) предотвращение сексуальных домогательств и сексуальных

Диаграмма 5
Сопоставление обязательных и факультативных курсов



Источник: Ответы на вопросник ОИГ (по горизонтальной оси показано количество курсов).

73. Поскольку многие обязательные курсы посвящены вопросам этики и добросовестности, инспектор не может не подчеркнуть первостепенную важность этих ценностей для сотрудников Организации Объединенных Наций. Учебные курсы чрезвычайно важны для формирования общей культуры и идентичности и обеспечения одинакового понимания основных ценностей и их единообразной реализации на всех уровнях. Тем не менее он обращает внимание на статью 101 Устава Организации Объединенных Наций, согласно которой «высокий уровень... добросовестности» является **предварительным условием** приема на службу. Этичность поведения следует контролировать с применением санкций в случае отклонений: **этика и добросовестность являются уставной обязанностью всех новых сотрудников с первого дня работы, а не желательным условием, выполнение которого достигается путем подготовки кадров.** При всей обоснованности необходимости содействия обеспечению безопасных и продуктивных условий работы посредством надлежащей подготовки по вопросам обязательств и кодексов поведения персонала в соответствии с правилами и положениями Организации Объединенных Наций, **инспектор рекомендует исполнительным главам пересмотреть и доработать — в том числе с точки зрения ресурсов — соотношение минимального количества обязательных курсов и программ**

надругательств; 9) предотвращение мошенничества и коррупции. К числу тематических областей факультативного обучения относятся, в частности: управление и руководство; эффективность работы; профессиональные знания; рабочая обстановка; содействие служебному росту; благополучие персонала; и личные и профессиональные навыки.

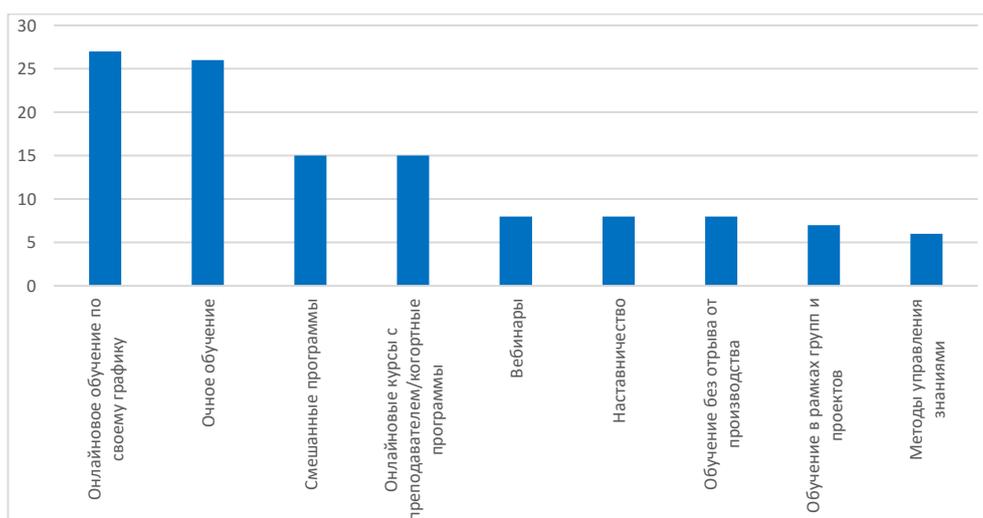
обучения, которые помогают сотрудникам развивать профессиональные навыки, необходимые им для выполнения своих обязанностей.

2.4 Методические подходы

74. За некоторыми исключениями инспектор обнаружил недостаточно информации о фактически применяемых методических подходах или процессах, используемых при разработке и проведении курсов.

75. Свыше 50 процентов ответов, полученных от участвующих организаций, содержат информацию об использовании более четырех различных подходов. Кроме того, довольно высока доля ответов (70 процентов), в которых говорится не только об использовании разных подходов в разных программах, но и о смешивании различных подходов в рамках отдельных программ, что в принципе целесообразно, суля в перспективе повышение эффективности обучения при разумных затратах. Большинство организаций (около 80 процентов) указывают метод организации курсов (например, очно или через Интернет) или их общий формат (например, со свободным графиком занятий или под руководством преподавателя). На диаграмме 6 по вертикальной оси показано число курсов, о которых сообщили участвующие организации и подразделения Секретариата Организации Объединенных Наций.

Диаграмма 6
Подходы к обучению



76. Инспектор отмечает, что общий формат программы необязательно указывает на используемый педагогический и методический подход. Например, в формате очного обучения может быть использован целый ряд различных подходов: от традиционного дидактического преподавания (когда преподаватель является экспертом, а учащиеся «получают» от него знания и опыт) до персонализированного коучинга или других конструктивистских методов обучения. Аналогичным образом широкий спектр различных подходов доступен при использовании платформ электронного обучения.

77. Однако большинство ответов на общеорганизационный вопросник не свидетельствуют о важной роли отбора и оценки методических и педагогических подходов при разработке учебных программ. Возможно, многие организации не уделяют систематического внимания эффективности различных методов, причем даже в случае выбора инновационных подходов или форматов. Недоработки на этом этапе организации обучения могут легко обернуться подготовкой программ, не позволяющих эффективно достигать намеченных целей обучения, даже при формальном обеспечении желаемой глубины и охвата тем.

78. Кроме того, в эпоху стремительных цифровых инноваций и коммуникации поставщиков услуг в области обучения без надлежащего анализа и соответствующего методического подхода еще труднее обеспечить реальную эффективность

инновационных методов и инструментов, используемых в программах обучения. Дешевый курс действительно поможет сэкономить какие-то средства, но не позволит эффективно достичь целей обучения.

79. О сколько-нибудь подробном анализе потребностей в обучении или процессе согласования наиболее эффективного подхода с целями конкретной программы прямо упоминается в очень немногих ответах. В этой связи следует отметить несколько примеров передовой практики.

80. Хорошо проработанная комплексная процедура используется при оценке и разработке учебных программ в Глобальном центре обучения и повышения квалификации УВКБ. Она включает, например, следующие важные элементы:

а) в тех случаях, когда группы, запрашивающие новые программы обучения, обладают соответствующими знаниями предмета, группы специалистов Глобального центра обучения и повышения квалификации помогают им определить задачи обучения и целевую аудиторию;

б) группы Глобального центра обучения и повышения квалификации анализируют запросы на организацию обучения, чтобы определить тип мероприятий, наилучшим образом отвечающих задачам достижения конечных целей. Порой в результате **вместо** разработки новой программы обучения могут использоваться другие мероприятия;

в) одним из ключевых этапов 10-ступенчатой процедуры является выбор правильного подхода (правильных подходов) для новой программы обучения (см. диаграмму 7).

Диаграмма 7

Десятиступенчатая процедура



81. В число организаций, сообщивших об использовании зрелых процедур анализа и разработки до создания и осуществления учебных программ, входят также Международный учебный центр МОТ, ЮНФПА, ВПП и Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций. Например, Международный учебный центр служит примером комплексного подхода к разработке учебных программ и зрелого педагогического подхода. Его методология «Компас» охватывает аспекты анализа, проектирования, разработки, внедрения и оценки и включает в себя безопасное пространство для инноваций в области обучения.

82. Структура «ООН-женщины» сообщает о своей работе по проведению исследований и публикации как теоретических работ, так и статей о передовых педагогических методах, способствующих обеспечению гендерного равенства в рамках подготовки кадров (а также подготовки по вопросам гендерного равенства).

83. Инспектор подчеркивает важность определения на ранних этапах разработки программ обучения того, какой тип обучения требуется для достижения поставленных в его рамках задач, и рекомендует изучать и использовать упомянутую выше передовую практику и/или другие существующие инструменты²⁷. Этот вывод распространяется как на функции обучения, которые относятся к компетенции кадровых служб, так и на сферу действия специально уполномоченных провайдеров услуг в области обучения.

2.5 Учебные подразделения

84. Одним из проявлений разнообразия подходов, применяемых в различных организациях системы Организации Объединенных Наций, является произвольное использование обозначений подразделений, отвечающих за обучение. Чаще всего их называют *центрами* (Глобальный центр обучения и повышения квалификации УВКБ ООН, Международный учебный центр МОТ, Учебный центр структуры «ООН-женщины», Учебный центр ЮНИДО по вопросам инвестиций, Центр обучения и многоязычия Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве) или *академиями* (Академия Международного союза электросвязи (МСЭ), Академия ВОИС, Академия Всемирной туристской организации (ЮНВТО), Академия торговли МТЦ для малых и средних предприятий, Академия электронного обучения ФАО и Ландшафтная академия Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП)). Существуют также *кампусы* (Глобальный кампус Всемирной метеорологической организации (ВМО)), *школы* (Школа управления ядерными знаниями Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ)) и *платформы*.

85. Отдавая себе отчет в том, что достичь единообразия при создании учебных подразделений невозможно и нежелательно, инспектор отмечает, что названия, особенно в случае академий, как представляется, выбираются совершенно произвольно, при отсутствии каких-либо четких критериев. Нередко нет никакой разницы между академией и центром, хотя эти две категории могут иметь те же основные черты подразделений, которые в других организациях называют платформами электронного обучения.

86. С учетом: а) распространения услуг в области обучения, существующих за пределами системы Организации Объединенных Наций, где благодаря университетам и специализированным учебным организациям формируется высококонкурентная среда; и б) растущей востребованности признания, сопоставимости и сертификации приобретенных сотрудниками Организации Объединенных Наций новых знаний необходимо строже и объективнее использовать такие обозначения для получения более четкого представления о характере учебных заведений и их продукции.

87. **Инспектор рекомендует исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций согласовать через сеть руководителей, занимающихся вопросами обучения, минимальный набор критериев/принципов определения академий и использовать их соответствующим образом.**

88. Такие критерии/принципы могут, в частности, охватывать следующие аспекты:

- а) обладает ли соответствующая структура определенной степенью оперативной автономии;
- б) имеет ли она материальную инфраструктуру (классные комнаты, лаборатории и т. д.);

²⁷ Например, таксономию целей Блума (в которой для разделения когнитивной сферы используются конкретные категории, на основе которых виды потребностей в обучении сопоставляются с соответствующими учебными мероприятиями), таксономию Ганье, в которой перечислены пять областей результатов обучения, или таксономию SOLO (структура наблюдаемых результатов обучения).

- с) кто разрабатывает материалы курса (внутренние и/или внешние провайдеры);
- d) какой политики сертификации она придерживается в вопросах признания и межплатформенной переносимости;
- e) какие механизмы создаются для слушателей, прошедших курс обучения (сеть выпускников, оценка воздействия и т. д.).

89. Выполнение этой рекомендации может обеспечить повышение слаженности и согласованности действий, причем не в результате навязывания моделей, а благодаря повышению стандартов качества, достоверности и подотчетности сверх номинальных показателей.

2.6 Варианты обучения, не связанные с профессиональной подготовкой

90. Обзор учебной деятельности в рамках всей системы Организации Объединенных Наций выявил две основные тенденции: во-первых, как указывалось ранее, варианты решений в области обучения разрабатываются в порядке реагирования, зачастую на платной основе без предметной или концептуальной увязки со стратегическими приоритетами; и, во-вторых, наблюдается тенденция к чрезмерному упрощению с отождествлением обучения с подготовкой кадров, поскольку организации пытаются решить любую проблему — вне зависимости от того, идет ли речь о компетенции, квалификации, мотивах, поведении или производительности, — с помощью курсов. Однако подготовка кадров не всегда может оказаться оптимальным решением, и при анализе потребностей в обучении следует исходить из этого с самого начала. Одно лишь прохождение того или иного курса может не соответствовать реальным потребностям, как бы хорошо он ни был составлен и проработан. Избежать таких подводных камней можно, не прибегая к универсальным вариантам обучения и соотнося имеющиеся варианты с потребностями организации и всей системы.

91. Участвующие организации отметили, что варианты обучения, не связанные с профессиональной подготовкой, дают дополнительный эффект на общесистемном уровне. В частности, методы дублирования на рабочем месте и обучения без отрыва от производства позволяют сотрудникам лучше узнать и понять свои обязанности и задачи, наблюдая за сотрудниками, работающими в других подразделениях. До начала выполнения дублирующих функций откомандированным сотрудникам и их руководителям следует определить и согласовать цели обучения.

92. Такие примеры имеются в Управлении по координации гуманитарных вопросов, ПРООН и Отделении Организации Объединенных Наций в Женеве. В ПРООН в ряде случаев должности категории специалистов на краткосрочной основе занимали национальные сотрудники подразделений на местах, которым, таким образом, предоставлялась возможность поработать в штаб-квартире и приобрести полезный опыт. Для приобретения дополнительного опыта работы на разных должностях сотрудникам Управления по координации гуманитарных вопросов было разрешено один день в неделю выполнять иные функции в своей группе или в своем отделе. В Отделении Организации Объединенных Наций в Женеве внедрена система повышения квалификации персонала с помощью перекрестных назначений своих сотрудников и сотрудников других департаментов Секретариата Организации Объединенных Наций в Женеве.

93. В ЮНИСЕФ существует практика «стретчинга», когда сотрудники могут получать краткосрочные назначения в другое подразделение или службу. Наряду с восполнением нехватки специалистов такая практика обеспечивает возможность практического обучения, полезного для обеих сторон: сотрудник учится на рабочем месте и в то же время приносит внешний опыт и знания в подразделение, в которое его командировали.

94. В Департаменте миротворческих операций Организации Объединенных Наций организуются штабные учения, требующие участия всего подразделения, включая руководителей высшего звена, в работе в ситуациях, смоделированных на основе реальных миссий. Помимо учебного аспекта, эти учения также позволяют организации выявлять любые пробелы в политике, потенциале и готовности и разрабатывать варианты решений для их устранения.

95. В стипендиальной программе УВКБ в области инноваций кроме двух очных семинаров применяются методы инструктажа, наставничества и обучения на примере реальных трудовых задач участников. Кроме того, для поддержания мотивации участников на протяжении всей программы в ней предусмотрены методы игрофикации.

96. Программа МОТ «Совершенствование исполнительного руководства и стратегического управления» сочетает очный семинар с проектами практического обучения, направленными на интеграцию обучения в практическую деятельность.

Программы наставничества

97. В рамках схем наставничества новые или менее опытные сотрудники прикрепляются к более опытным коллегам, чтобы учиться и консультироваться по вопросам, касающимся их функций и обязанностей, задач, карьерных устремлений и организационных реалий в целом. В рамках сотрудничества и обмена знаниями вклад и свежие идеи новых сотрудников могут быть полезны и наставникам, и наставляемым. В каждом отдельном случае характер взаимоотношений и обсуждаемых тем определяется индивидуальными потребностями наставляемого и областью специализации наставника. В рамках программы для молодых специалистов Секретариата Организации Объединенных Наций и программ для младших сотрудников категории специалистов других организаций часто поощряется или предусматривается заключение соглашений о наставничестве между младшими сотрудниками, поступающими на работу в организацию, и более опытными коллегами.

98. Программа ЮНЭЙДС по наставничеству для женщин осуществляется с апреля 2014 года; за этот период на основе дистанционного обучения и руководства поддержку получили 64 пары наставников и наставляемых. Программа призвана обеспечить более высокую степень удовлетворенности выполняемой работой и содействовать профессиональному росту наставляемых из числа сотрудников всех категорий. Аналогичная инициатива осуществляется в ВОИС; в рамках этой программы учебно-методическая группа отбирает женщин — специалистов среднего звена и оказывает им поддержку путем проведения целевых инструктажей и учебных мероприятий. В 2019 году Управление по координации гуманитарных вопросов в интересах поддержки гендерного паритета и широкого географического представительства приступило к осуществлению программы наставничества, ориентированной на женщин и национальный персонал.

99. Недавно в МОТ была институционально оформлена глобальная программа наставничества для сотрудников категории специалистов С4, С5 и директоров²⁸. Это официальная девятимесячная программа, призванная помочь сотрудникам в: а) достижении их целей в области обучения и служебного роста; и б) понимании организационной культуры и политической обстановки. Сотрудники должны работать вместе и уверенно выполнять свои обязанности и функции, налаживать контакты, обсуждать рабочие проблемы и увязывать свои обязанности с организационным видением и стратегическим мышлением.

100. В отличие от других аналогичных инициатив в системе Организации Объединенных Наций программа наставничества МОТ представляет собой структурно закрепленный процесс со своим руководителем по вопросам обучения. **Инспектор с интересом принимает к сведению такие инициативы и рекомендует**

²⁸ Информационный циркуляр МОТ о программе наставничества, ноябрь 2019 года.

другим организациям изучить возможности осуществления аналогичных проектов в надлежащих, по их мнению, рамках.

Мобильность персонала

101. Судя по проведенным в последнее время исследованиям, одной из основных форм приобретения навыков является повышение внутренней мобильности сотрудников, т. е. способность эффективно перемещать их для работы на новых должностях, с новыми функциями и в новых местах службы. Если такая способность необходима в современных многонациональных корпорациях, то она в равной степени желательна и в организациях системы Организации Объединенных Наций, как в индивидуальном порядке, так и в системном плане. Мобильность людских ресурсов — это способ встраивать сотрудничество и маневренность в культуру организации и помогать сотрудникам учиться. Обучение стимулирует мобильность и маневренность, давая сотрудникам возможность быть конкурентоспособными кандидатами в других местах, а организациям-реципиентам — привлекать талантливые кадры и новых специалистов.

102. Новое назначение, будь то краткосрочное или длительное, позволяет сотрудникам выйти на новые траектории обучения и помогает преодолевать разобщенность, расширять горизонты знаний и максимально учитывать опыт, накопленный организацией. Так, например, Европейская комиссия упоминает внутреннюю мобильность как один из ключевых компонентов своей стратегии в области обучения и повышения квалификации персонала²⁹. Это предполагает внесение в работу элемента обучения, поскольку сотрудник, с одной стороны, приносит с собой новые навыки и профессиональные качества, а с другой стороны, получает новые знания, работая в других подразделениях и организациях. Мобильность следует воспринимать как естественное продвижение вперед, а не как серьезное изменение в своей карьере и обучении. Новые технологические инструменты позволяют обеспечить хорошо подготовленный процесс мобильности с охватом различных подразделений, учреждений, должностей и географических точек. Вместе с тем следует отметить, что из числа организаций, с которыми проводились консультации для целей настоящего обзора, о мобильности как средстве приобретения опыта обучения говорили только ЮНИСЕФ, ВПП, УКГВ и МФСР.

103. В настоящее время в МФСР на экспериментальной основе осуществляется программа обмена сотрудниками на срок от трех до шести месяцев с внешними организациями, например с международными финансовыми учреждениями, в рамках которой расходы на заработную плату и путевые расходы будут покрываться направляющими организациями. МФСР также предпринимает решительные шаги по согласованию схем мобильности с программами обеспечения профессионального роста и управления кадровым потенциалом; эту практику следует изучить другим организациям системы Организации Объединенных Наций.

104. В ходе одного из недавно проводившихся общесистемных обзоров ОИГ обнаружила очень мало данных о межучрежденческой мобильности³⁰. Хотя сотрудники дорожат возможностями мобильности и организации стремятся получить доступ к новым знаниям и опыту, масштабы межучрежденческой мобильности по-прежнему невелики, при этом большинство организаций не принимают активных мер по поощрению мобильности и не слишком ценят ее. Ситуация могла бы измениться при систематическом и скрупулезном включении аспекта обучения в арсенал реально весомых аргументов, служащих обоснованием межучрежденческой мобильности. Отсутствие общей рамочной основы для соглашений об обмене персоналом затрудняет ориентацию на обучение в рамках профессиональной мобильности.

²⁹ European Commission, Learning and Development Strategy of the European Commission, document C (2016) 3829 final.

³⁰ JIU/REP/2019/8, Обзор обмена сотрудниками и аналогичных мер по обеспечению межучрежденческой мобильности в организациях системы Организации Объединенных Наций.

Социальное обучение

105. Основным изученным с помощью общеорганизационного вопросника вариантом обучения, не связанного с профессиональной подготовкой, было использование социального обучения. Социальное обучение определяется как предоставляемая людям возможность учиться друг у друга посредством наблюдения, имитации и моделирования. Его также называют неформальным или неструктурированным обучением. Теория социального обучения рассматривается как связующее звено между поведенческим и когнитивным обучением, поскольку оно охватывает элементы внимания, памяти и мотивации.

106. По сообщениям ряда организаций, важное значение в рамках программ обучения имеет социальное взаимодействие, в частности как фактор поддержания мотивации, содействия обмену опытом в различных контекстах и укрепления процесса обучения. Например, УКГВ сообщает, что в сотрудничестве с Центром по вопросам конфликтов, развития и миростроительства Женевского института международных отношений и развития в неформальном порядке используется метод обучения на практике.

107. Несколько организаций сообщили о том, что в рамках социального обучения организовывались неофициальные встречи в формате обеденного перерыва и аналогичные семинары с участием широкого круга заинтересованных сторон. Как и в случае других видов учебной деятельности, сам по себе формат (семинар) необязательно является единственным определяющим фактором социального аспекта учебного мероприятия. Такие семинары должны организовываться и проводиться с учетом необходимости социального обучения. Например, семинар с приглашенным специалистом-докладчиком и выделением ограниченного или не очень продолжительного времени для обсуждения не создает возможности для социального обучения. Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению сообщает, что он рассматривает участие персонала в отраслевых мероприятиях с проведением учебно-методических занятий и групповой подготовки в качестве одного из видов деятельности в рамках социального обучения. Несколько организаций рассматривают социальное обучение как встроенные смешанные программы. Сообщается также, что обмен знаниями и участие в деятельности сообществ специалистов-практиков являются особыми формами социального обучения.

108. Обмен знаниями имеет непосредственное отношение к обязанностям и функциям каждого сотрудника и применяется незамедлительно. Это один из главных способов, с помощью которого сотрудники приобретают знания и опыт, необходимые для эффективного выполнения своей работы. В организационном контексте обмен знаниями осуществляется на основе а) эффективного общения между коллегами, руководителями и персоналом и б) внутренней мобильности в целях содействия обмену знаниями и управлению документами/знаниями в дополнение к мероприятиям по обучению и профессиональной подготовке. На общесистемном уровне практика обмена знаниями будет способствовать укреплению сотрудничества и повышению слаженности при решении сложных вопросов, связанных с осуществлением Повестки дня на период до 2030 года.

109. Сообщества специалистов-практиков могут функционировать в варианте личного общения, однако в условиях широкого распространения в настоящее время интернет-коммуникаций многие сообщества формируются в виртуальном или смешанном формате. Сообщества специалистов-практиков — в качестве форумов для обмена знаниями, обучения и практики — представляют собой совместные интерактивные сети, объединяющие отдельных лиц в рамках общей темы знаний, которая продолжает развиваться. Ряд организаций (ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНЕСКО, ВОИС, МОТ, ДЭСВ и ДМО в Секретариате ООН) широко использует такие сообщества для содействия обмену знаниями между сотрудниками, особенно на местах и в штаб-квартирах организаций. Для этого используются группы Yammer и LinkedIn.

110. Однако, как указывалось в одном из предыдущих докладов ОИГ, на управленческом уровне уделяется недостаточно внимания такому стратегическому ресурсу, как положительный эффект обмена знаниями — одной из форм практики обучения³¹. Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций по-прежнему следует поддерживать привлечение в своих организациях сообществ специалистов-практиков как средства, призванного способствовать взаимодействию, обмену знаниями и поиску решений в соответствующих организациях и во всей системе. Кроме того, исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций также было настоятельно предложено принять дополнительные меры, направленные на встраивание навыков и возможностей управления и обмена знаниями в свои соответствующие системы служебной аттестации сотрудников, ежегодные планы работы, описания должностных функций и основные компетенции организации.

111. Инспектор отмечает, что в рамках системы Организации Объединенных Наций существуют возможности для улучшений за счет использования совместных инструментов внутренней коммуникации (таких, как Yammer и SharePoint), которые позволяют сотрудникам получать доступ к знаниям в других департаментах. Можно также сделать знания легкодоступными благодаря использованию единого инструмента поиска, обеспечивающего доступ ко всем хранилищам знаний в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

³¹ JIU/REP/2016/10, Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций.

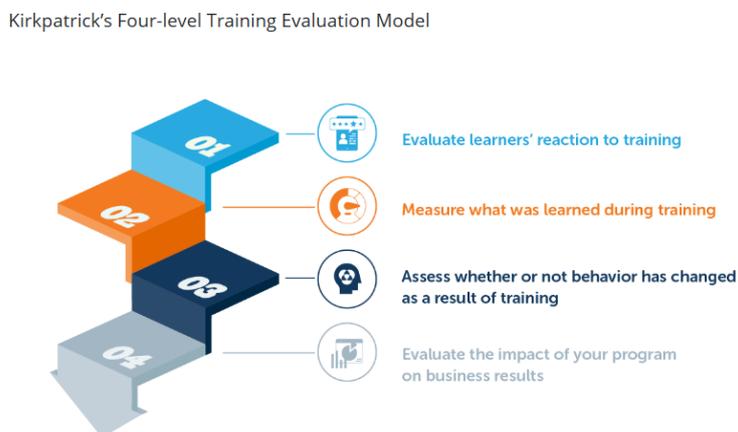
3. В поисках стратегической перспективы

3.1 Оценка учебной деятельности: продвижение вперед в рамках имеющихся средств

112. Полученные для целей обзора материалы не подтверждают наличия систематического и комплексного способа оценки воздействия. Разработка системного подхода в вопросах контроля и оценки воздействия учебной деятельности и навыков, приобретенных персоналом, определяется в качестве одной из ключевых задач даже в организациях, где имеются специальные подразделения по вопросам обучения или управления кадровым потенциалом и специально выделяются средства на эти цели. Более половины организаций системы Организации Объединенных Наций (57 процентов) не имеют систематического способа контроля и оценки результатов обучения. Как сообщается, 36 процентов организаций используют для оценки результатов обучения модель Киркпатрика. Моделью Филлипса пользуются 7 процентов организаций³².

Диаграмма 8

Четырехуровневая модель оценки эффективности обучения Киркпатрика



113. Уровень 1 в модели Киркпатрика, оценивающий непосредственную реакцию, по мнению многих организаций наименее затратен. Он предоставляет предварительную информацию и служит примерным ориентиром для получения первого впечатления. Большинство организаций также сообщили о выходе на уровень 2. Однако даже среди организаций, сообщающих об использовании модели Киркпатрика, большинству из них, за редким исключением, не удастся собрать и оценить данные за пределами второго уровня. Это объясняют следующими причинами: нехваткой выделенных средств или времени; сложностью предлагаемых методов оценки; настоятельными приоритетными задачами; нехваткой специальных знаний; недостаточно полным пониманием соответствующих методов и инструментов или даже безоговорочным доверием к имеющимся решениям в области обучения;

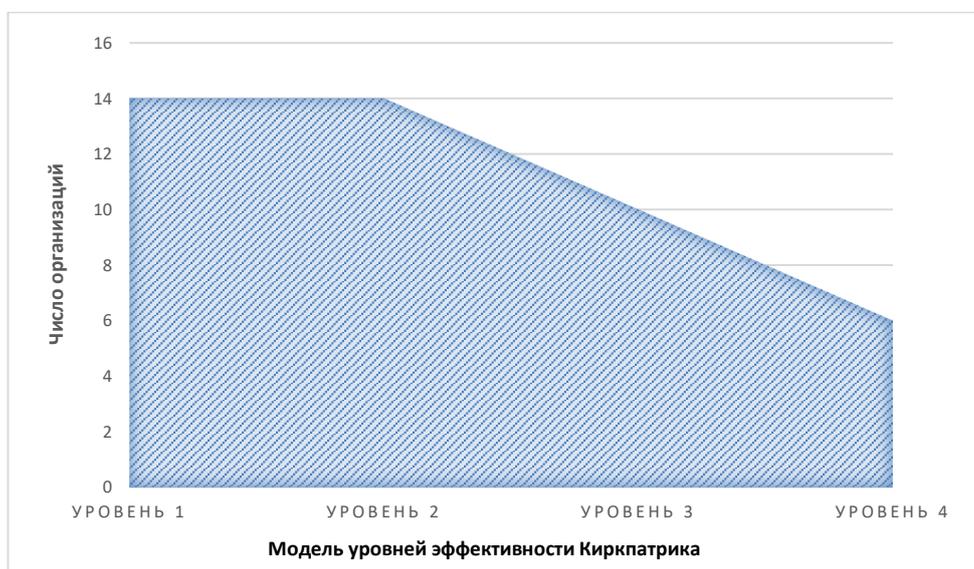
³² Четырехуровневая модель Киркпатрика-Кэтцелла, созданная Реймондом Кэтцеллом в 1950-х годах и дорабатывавшаяся Дональдом Киркпатриком в последующие шесть десятилетий, оставила неизгладимый след в области обучения на рабочем месте, в частности в плане трансформации концепции обучения и повышения квалификации в цель обучения и повышения эффективности. Согласно модели Филлипса, после определения воздействия учебной программы на осуществляемую деятельность на 4-м уровне Киркпатрика можно представить такое воздействие в денежной форме и сравнить его с общей стоимостью программы, чтобы рассчитать отдачу от произведенных вложений. В общую сумму затрат включаются расходы на разработку и осуществление программ, а также время, затрачиваемое слушателями на прохождение курса обучения.

несоответствием между целями обучения и фактическими рабочими задачами; недооценкой воздействия контрольных показателей.

114. Например, после завершения учебного мероприятия участников следует попросить представить в той или иной форме доклад о прохождении курса подготовки, а позднее — еще один для оценки эффективности программы обучения и применения приобретенных знаний слушателем курсов, так и, в некоторых случаях, его непосредственным руководителем. В ходе обзора не было выявлено достаточного количества документально подтвержденных данных, свидетельствующих о представлении таких докладов по результатам пройденного курса подготовки. Несмотря на ряд положительных примеров (УВКБ, ЮНИСЕФ, ВОИС, ВПП) того, что это, возможно, делается, без фактических контрольных показателей обучения на организационном уровне определить получаемый эффект будет по-прежнему сложно. Другими словами, недостаточно продемонстрировать факт проведения курса обучения, если при этом не достигнуты изменения поведения или повышение эффективности работы персонала в рамках стратегии обучения с четко поставленными целями.

Диаграмма 9

Оценка эффективности обучения: модель Киркпатрика



115. Инспектор отметил, что оценки уровней 3 и 4 воспринимаются как слишком сложные и дорогостоящие для практического применения. Большинство опрошенных из организаций, как входящих, так и не входящих в систему Организации Объединенных Наций, отметили, что для проведения оценки на уровне 4 может потребоваться больше средств, чем для организации собственно обучения. Кроме того, на уровнях 3 и 4 не предусмотрена оценка учебно-методической работы и вариантов обучения, не связанных с профессиональной подготовкой, которые необходимы для достижения намеченных результатов обучения.

116. Инспектор признает, что теоретическую модель трудно применять досконально, да и вообще ко всем программам обучения. Он также сознает уязвимость модели Киркпатрика, несмотря на ее долговечность и влияние³³. Однако

³³ Среди концептуально уязвимых мест модели некоторые имеют непосредственное отношение к низкому уровню ее использования в системе Организации Объединенных Наций: а) модель подразумевает иерархию ценностей, связанных с различными уровнями; б) предполагается, что каждый уровень связан с предыдущим и следующим уровнями; в) в ней не учитываются различные промежуточные переменные, влияющие на процесс обучения и возможность практического применения полученных знаний; г) модель игнорирует тот факт, что нередко результаты профессиональной подготовки не удается применить на практике из-за целого ряда организационных факторов, которые могут препятствовать этому, в частности из-за объема затрат времени и людских и финансовых ресурсов.

использование постепенного и последовательного прохождения уровней при оценке воздействия по-прежнему является полезным методологическим подходом. В этой связи участвующим организациям следует определить приоритеты путем оценки на этих уровнях тех учебных программ, которые непосредственно связаны с тем, что, по мнению организации, необходимо для успешного выполнения ее мандатов. Примечательно, что, как отметил ЮНИТАР, оценка зависит от контекста.

Вставка 3

Переосмысление теоретических мифов (2): «Не научившись измерять, невозможно управлять»

Это еще одно весьма популярное в среде менеджеров авторитетное утверждение неясного происхождения. Бездумное использование этого заявления может обернуться проведением политики, пагубно сказывающейся на деятельности, результаты которой не поддаются измерению в количественном выражении или могут быть получены в нематериальной форме. Обучение — одна из таких областей.

Само изречение приписывают Питеру Друкеру, автору классической теории менеджмента. Весомость этого изречения во многом обусловлена тем, что оно ассоциируется с его именем. Тем не менее нет никаких доказательств того, что Питер Друкер когда-либо писал или говорил это: это просто неправильная цитата или неверная трактовка других высказываний о роли измерения в управлении. Он даже не придерживался той точки зрения, которая отражена в этом изречении. В самом деле, как видно из его работ, Друкер считал, что для оценки эффективности деятельности организации требуется оценка результатов и показателей деятельности в качестве «обратной связи как по результатам труда, так и относительно самого процесса планирования». Но он также считал, что не все можно удержать на этом уровне³⁴.

Использовать правило «не научившись измерять, невозможно управлять» следует с большой осторожностью. Это может повлечь, по крайней мере, два серьезных последствия: игнорирование важных факторов, поскольку их нельзя измерить количественно, и уделение повышенного внимания менее значимым факторам только потому, что их легко измерить. Авторство еще одного изречения, также приписываемое Питеру Друкеру, а именно: «Что измеряется, управляется», в равной степени сомнительно.

117. Инспектор разделяет мнение некоторых опрошенных о том, что результаты учебной деятельности в системе Организации Объединенных Наций не дадут эффекта в виде ощутимого увеличения прибыли или числа клиентов, как это могло бы быть в частном секторе. Тем не менее обучение может дать толчок осмотическому, постепенному процессу приобретения знаний, который может способствовать повышению результативности и эффективности работы на индивидуальном и общеорганизационном уровнях. Результаты не всегда можно выразить в цифровой форме или измерить в количественном виде, но это не умаляет важности обучения и необходимости оценки воздействия. Урок для руководителей, занимающихся вопросами обучения, заключается в том, что они должны творчески и с учетом поставленных целей разрабатывать собственные методы оценки воздействия учебной деятельности, проявляя инициативу для привлечения обучающихся.

118. Инспектор отмечает трудности, возникающие, как отмечали многие организации, в процессе внедрения теоретической модели оценки в условиях дефицита ресурсов. Однако вопрос об оценке результатов учебных мероприятий заслуживает дополнительного анализа. Необходимо активизировать усилия по составлению более полного плана экосистемы обучения и оптимизации использования существующих ресурсов. **Инспектор предлагает дополнительно**

³⁴ Paul Zak, “Measurement Myopia”, Drucker Institute, 7 April 2013. URL: <https://www.drucker.institute/thedx/measurement-myopia/>.

проанализировать практику оценки, включая, в частности, возможности, открывающиеся благодаря новым технологиям, с одной стороны, и факторы мотивации для более активного и целеустремленного участия самих обучающихся — с другой.

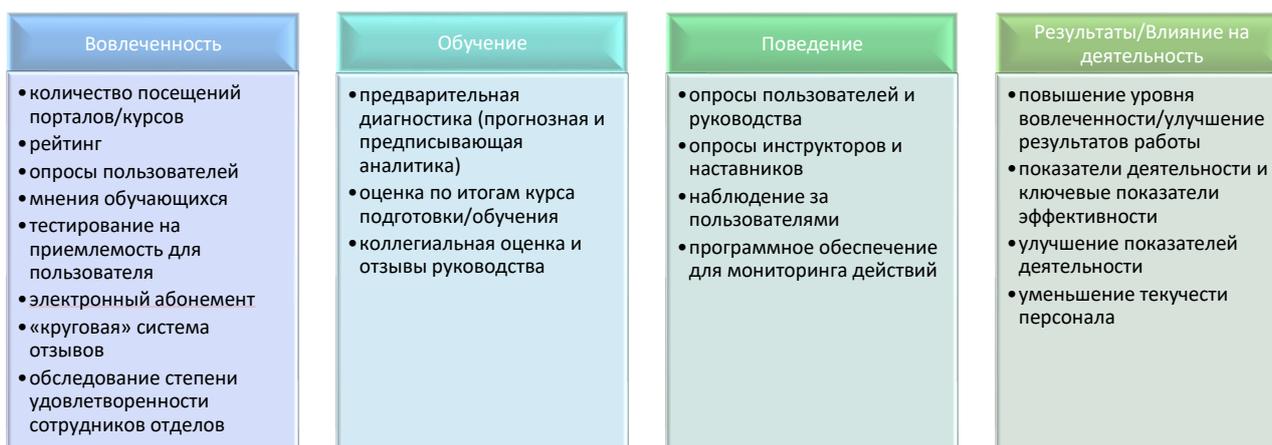
119. Инспектор предлагает руководителям, занимающимся вопросами обучения, в добровольном порядке ввести на экспериментальной основе систему проведения перед окончательной сертификацией предварительной сертификации для обеспечения минимального уровня оценки реальной результативности и поддержания интереса обучающихся к участию в оценке. В рамках некоторых важнейших учебных мероприятий следует предусмотреть автоматически действующую процедуру, действующую в виде предварительной сертификации с выдачей соответствующих свидетельств только при успешном прохождении курса. Такая автоматизированная процедура очень важна, позволяя избегать необходимости выделения дополнительных людских ресурсов. Окончательное свидетельство будет выдаваться только по истечении определенного срока, в конце которого обучающийся ответит на вопросник по оценке воздействия, который также следует автоматически включить в систему.

120. Вместе с тем группа ОИГ выявила признаки тенденции к принятию более инициативных мер, которые необязательно должны относиться к категории оценки или измерения воздействия. Хотя нередко источники данных существуют, они разрозненны и не встроены в систему управления обучением или в обзоры управления служебной деятельностью, что ставит под угрозу возможности их освоения и эффективной консолидации.

121. Исследовательская группа ОИГ выявила множество таких данных, которые необязательно регистрируются или рассматриваемых в качестве источников для оценки процесса обучения, — от простой статистики посещения порталов до всесторонней обратной связи (см. диаграмму 10 ниже³⁵), — которые можно использовать для обзора результатов обучения.

Диаграмма 10

Измерение воздействия: существующие источники данных, которые могут быть использованы



³⁵ «Круговая» система отзывов по методу всесторонней обратной связи предполагает получение отзывов от подчиненных, коллег и руководителя (руководителей) сотрудника, а также проведение самооценки самим сотрудником.

122. Инспектор предлагает руководителям, занимающимся вопросами обучения, более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, в частности в том, что касается данных о результатах работы, в целях эффективного учета влияния процесса обучения персонала и корректировки приоритетов в области обучения как организационных подразделений, так и отдельных обучающихся.

123. Результаты, связанные с воздействием обучения, могут существенно влиять на стратегическое планирование и использоваться для сравнительного анализа при наличии согласия в отношении общих целей и общего видения на общесистемном уровне. Система Организации Объединенных Наций могла бы разработать и использовать свою собственную модель оценки эффективности обучения. Оценки должны включать показатели мониторинга и соображения всех, кто участвует в разработке курсов подготовки и определении их содержания и методов проведения. Цель оценки заключается в том, чтобы обеспечить не только необходимый уровень и глубину профессиональных и компетентностных навыков, но и эффективность и адекватность учебно-методического подхода и преподавателей.

124. Четко определенная стратегия оценки эффективности обучения позволит организациям увязать имеющиеся инструменты с долгосрочным планированием и схематично отразить экосистему обучения. Тематические консультации с провайдерами услуг в области подготовки кадров и обучения персонала или организация в широких масштабах курсов подготовки на общесистемном уровне могут заставлять задуматься о наиболее адекватных формах организации обучения и создавать возможности для обеспечения эффективности и поощрения культуры обучения в масштабах всей системы.

125. Вместе с тем инспектор с озабоченностью отмечает, что, хотя в организациях действуют положения, предусматривающие получение отзывов у обучающихся, в ходе обзора не удалось выявить сеть инструкторов/преподавателей, которая бы представляла базовую информацию для политики в области обучения или направляла руководителям старшего звена отзывы и данные об оценке. Руководители старшего звена также должны представлять свои отзывы и материалы для оценки.

126. Выполнение нижеследующей рекомендации позволит создать альтернативы существующим теоретическим моделям оценки эффективности обучения, особенно в тех случаях, когда эти модели нереалистичны или недоступны по затратам.

Рекомендация 2

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует учитывать результаты оценок по вопросам обучения в системах управления обучением и эффективно использовать их для информационного обеспечения процессов принятия решений по тематике будущей деятельности в области обучения.

3.2 Увязка учебных мероприятий с общими целями

127. Инспектор пришел к выводу, что многие организации придерживаются узкого подхода в вопросах обучения и управления кадровым потенциалом, т. е. подхода, который направлен на обеспечение соблюдения существующих требований и достижение краткосрочных целей, а не на повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Беседы со специалистами и руководителями кадровых служб разных учреждений системы Организации Объединенных Наций показали, что в силу настоящей оперативной необходимости или дефицита времени многие организации по-прежнему уделяют чрезмерное внимание насущным требованиям привлечения высококвалифицированных сотрудников в ущерб разработке целостной системы управления кадровым потенциалом. В результате недооценивается стратегическая составляющая заинтересованного участия сотрудников и их повышения квалификации и переподготовки.

128. Система Организации Объединенных Наций должна функционировать и осуществлять свою деятельность в быстро меняющихся политических, социальных, экономических и технологических условиях и в значительной степени зависит от квалификации своего персонала. Повысить эффективность работы можно только путем стимулирования творческого подхода сотрудников, поощрения готовности пойти на риск и инноваций и инвестирования в непрерывное обучение. Большинство программ, фондов и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций являются организациями знаний, сотрудникам которых нужно адаптироваться к разнообразным и меняющимся требованиям, проявлять гибкость и учиться в рамках выполнения своих функций. Если эти стратегические приоритеты и видение найдут свое отражение в целях обучения и повышения квалификации, сотрудникам будет легче понять, как повысить свою эффективность и сделать свою работу более значимой в разрезе повседневных функций и задач»³⁶.

129. Поскольку главным ресурсом Организации Объединенных Наций являются ее сотрудники, обучение может служить постоянным инструментом повышения эффективности этого капитала. Однако обучение по-прежнему носит разрозненный характер и не разворачивается в рамках более общих стратегий в поддержку организационной эффективности, управления кадровым потенциалом и обеспечения профессионального роста. В тех случаях, когда требуются специалисты, имеющие ту или иную квалификацию и профессиональную подготовку, многие организации идут по пути применения разовых краткосрочных решений в ущерб разработке целостной системы управления кадровым потенциалом, отвечающей стратегическим целям организации.

130. В большинстве организаций, с которыми проводились консультации, было недостаточно данных для того, чтобы продемонстрировать четкую связь между конкретными учебными программами и их стратегическими целями: а) обеспечение организационной эффективности, б) осуществление управления кадровым потенциалом и с) повышение эффективности работы. В результате становится трудно оценить и выявить узкие места в обосновании понесенных расходов и объяснить необходимость новых учебных мероприятий или даже продемонстрировать сохраняющуюся целесообразность и актуальность существующих или предлагаемых мероприятий. Кроме того, трудно оценить, является ли на деле тот или иной вариант обучения результатом стратегического курса и усилий по достижению общеорганизационных целей, надзора за проведением политики или участия заинтересованных сторон. Кроме того, потребности в области обучения не контролируются в увязке с использованием услуг краткосрочных или индивидуальных подрядчиков, из-за чего сохраняются пробелы в обучении на организационном уровне. Руководители нередко придерживаются мнения, что в силу оперативной необходимости они не могут ждать, пока персонал пройдет подготовку для выполнения конкретных задач. В результате они чрезмерно используют внешних подрядчиков.

131. Хотя большинство организаций, охваченных обзором, приводят конкретные ссылки на проводимую политику, это в недостаточной мере подкрепляется информацией о конкретных мерах по обеспечению такой увязки. Создание совета по вопросам обучения на уровне старшего руководящего звена рассматривается как гарантия увязки приоритетов обучения со стратегическими целями. Однако наличие долгосрочной стратегии, осуществление которой контролировалось бы такими советами, не подтверждается убедительной цепочкой доказательств, подкрепляемых общепризнанными факторами развития деятельности и инструментами измерения.

132. Хорошая учебная программа — это не просто сумма ее составных элементов и базовых платформ. Для обучающихся каждая программа, являясь ключевым элементом их опыта, должна быть частью более общей стратегии и благоприятной учебной среды. Материалы обзора свидетельствуют о том, что варианты обучения зачастую недостаточно четко отображаются на организационном или общесистемном уровне для целей обеспечения слаженности. Без переориентации на более комплексно

³⁶ Проведенные беседы, октябрь 2019 года, Женева.

планируемый подход к обучению службы управления кадровым потенциалом обречены «бесконечно бороться за высокую производительность “немногих”, пренебрегая при этом потребностями многих и “всей системы”»³⁷.

133. Эта потребность еще очевиднее в сильно децентрализованных организациях с широким оперативным присутствием, в которых обучение организуется на страновом уровне. Например, УКГВ, ВПП, МОТ, ПРООН, МФСР, УВКБ и ЮНИСЕФ прилагают значительные усилия для решения приоритетных задач в области обучения по мере их возникновения на основе приоритетов оперативной деятельности и программ.

134. Однако меры по координации усилий штаб-квартир организаций и подразделений на местах и решения в отношении приоритетов в области обучения, принимаемые на этом уровне, зачастую носят разовый характер и ограничиваются технической стороной учебных программ и потребностей. Руководители, занимающиеся вопросами обучения, часто пытаются реагировать, не всегда выяснив, как эти потребности вписываются в более общие стратегические приоритеты организации. Например, опрошенные в некоторых организациях, где представительства в странах имеют свой собственный бюджет на цели обучения, подчеркивали, что обучение на местном уровне зачастую осуществляется по запросам на платной основе без уделения должного внимания общеорганизационной повестке дня и ожидаемым результатам. Инспектор полагает, что, несмотря на возможные различия потребностей в разных странах, услуги в области обучения следует рассматривать как продукт комплексного анализа на организационном уровне, причем как по горизонтали, так и по вертикали.

135. Инспектор с интересом отмечает, что некоторые организации (например, ВПП и УВКБ) предпринимают шаги для достижения большей слаженности и усиления синергизма деятельности на общеорганизационном уровне и на местах, предлагая возможные примеры применения в других учреждениях.

136. В ВПП на основе децентрализованной интерактивной экосистемы управления обучением созданы ключевые функции обучения в технических группах всей организации. В последние годы, после увеличения масштабов деятельности ВПП на местах, обучение все чаще рассматривается как совместная обязанность старшего руководства, руководителей среднего звена и персонала. Созданные новые группы отвечают за координацию, корректировку и мониторинг приоритетов в области обучения. Более структурированный подход к обучению подкреплялся также созданием учебных порталов для функциональных групп ВПП (например, по вопросам снабжения, финансов и питания).

137. В УВКБ создан узловой центр систематического обучения, контролирующий все решения в области обучения в рамках организации. Недавно реорганизованный Глобальный центр обучения и повышения квалификации УВКБ занимается всем спектром мер по управлению кадровым потенциалом, включая варианты обучения, развитие кадрового потенциала и лидерских качеств, управление служебной деятельностью и признание заслуг. Повысилась степень стратегической увязки обучения с вопросами кадрового планирования (включая аспекты замещения кадров и развития руководящих навыков), служебного роста и эффективности работы. В настоящее время центр разрабатывает свое кадровое планирование (т. е. выявляет существующие и будущие кадровые пробелы и внедряет планы замены сотрудников), совершенствуя свою деятельность по сбору данных о характере рабочих мест и необходимых навыках. Сдвиг в направлении нового, более комплексного подхода к обучению последовал по итогам рекомендаций внутренней оценки о том, что организации следует перейти от «транзакций» к более целостному и преобразующему подходу в вопросах управления кадровым потенциалом. **Пример предоставления Управлением Верховного комиссара по делам беженцев своим отделениям на местах конкретных руководящих указаний и вариантов обучения с учетом их приоритетов в этой области должен быть рассмотрен другими организациями в контексте их собственных рамочных программ и стратегий. Кроме того, группы,**

³⁷ Там же.

работающие в подразделениях на местах, следует наделить правом заниматься вопросами непрерывного обучения и адаптации, особенно в ситуациях быстрого изменения требований к квалификации персонала и потребностей в экспертных знаниях.

138. В разрезе охватываемой проблематики участники ряда бесед указывали также, что учебные материалы по одной и той же теме, представляющей общий интерес, готовились для различных организаций системы Организации Объединенных Наций разными поставщиками, разными способами и при разном уровне качества. На местах географическое положение может способствовать совместному осуществлению учебных программ.

139. По мнению инспектора, такая ситуация — залог расточительного расходования ресурсов и непоследовательного качества обучения на общесистемном уровне, учитывая, в частности, наличие сквозных тем, по которым имеются ведущие учреждения и носители знаний, например по проблематике беженцев (Глобальный центр обучения и повышения квалификации УВКБ), трудовых и социальных вопросов (Международный учебный центр МОТ), дети (ЮНИСЕФ) и женщин (Структура «ООН-женщины»). Несмотря на общую целостность и дух взаимодействия всей Повестки дня на период до 2030 года и комплексный и сквозной характер сформулированных в ней целей, период после ее принятия не был отмечен стремлением к сближению и координации учебных программ. Напротив, умножается число учебных программ по тематике целей в области устойчивого развития без уделения заметного внимания необходимости обеспечения слаженности, координации и согласованности действий.

140. Несмотря на более высокую степень координации работы по организации обязательных курсов, — поскольку права собственности в значительной степени принадлежат Секретариату Организации Объединенных Наций, — инспектор с озабоченностью отмечает, что существует много неизученных возможностей, позволяющих повысить эффективность совместного использования ресурсов и рекомендовать наиболее обеспеченным в плане ресурсов организациям возглавить усилия в области обучения и предлагать варианты решений и предметное содержание материалов по конкретным приоритетам в области обучения. Подразделениям, занимающимся вопросами обучения в системе Организации Объединенных Наций, следует анализировать соответствующий опыт обучения для выявления реалистичных точек соприкосновения предлагаемых вариантов обучения, в частности для курсов по тематике целей в области устойчивого развития. Выполнение нижеследующей рекомендации может способствовать большей слаженности и повышению качества учебных мероприятий.

Рекомендация 3

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует в консультации с Группой Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию изучить к концу 2021 года существующие варианты создания комплексной совместной учебной программы или, по крайней мере, общесистемного обеспечения качества курсов, связанных с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

141. Несмотря на имеющуюся в системе Организации Объединенных Наций передовую практику, очень немногие организации предлагают что-либо типа готового шаблона или рекомендации по закреплению целей обучения в стратегических приоритетах. Ответы на общеорганизационную анкету ОИГ, беседы с руководителями, занимающимися вопросами обучения, и передовая практика других организаций, с которыми проводились консультации в рамках настоящего обзора (в частности, Европейской комиссии и Организации экономического сотрудничества и развития), позволяют выделить следующие этапы в усилиях организаций по совершенствованию архитектуры общеорганизационного обучения в интересах более эффективного достижения стратегических целей:

Диаграмма 11
Увязка приоритетов обучения со стратегическими целями



142. Инспектор рекомендует исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций рассмотреть возможность:

a) применения более стратегического, ориентированного на конкретные результаты и учитывающего социальные аспекты подхода к обучению, в том числе посредством координации учебных мероприятий на организационном и общесистемном уровнях, с адаптацией к конкретным оперативным потребностям соответствующей организации;

b) разработки мер с целью систематического применения оценок по методу 360 градусов для определения стратегической согласованности и установления приоритетов в процессе обучения с ориентацией на конкретные результаты;

c) составления реестра внешних инструкторов Организации Объединенных Наций для целей обмена знаниями и взаимного обучения и институционального оформления каналов связи между ними на общесистемном уровне;

d) проведения работы по поощрению имеющих в организациях лидеров в области обучения и наставников групп к сетевому взаимодействию в целях содействия непрерывному обучению в интересах межучрежденческого сотрудничества, оценки воздействия и адаптации.

3.3 Меры с учетом Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

143. О принятии мер по адаптации своих стратегий и программ в области обучения с учетом целостного и основанного на широком участии и сотрудничестве характера Повестки дня на 2030 год сообщили лишь 12 организаций. Диапазон этих мер широк — от включения в портфель учебных программ конкретных тем по Повестке дня на период до 2030 года до существенных изменений ориентации и структуры учебных программ.

144. ПРООН отметила акцент на комплексном подходе, который она сделала сквозной темой для страновых отделений. Она считает также необходимым значительно изменить организационную культуру, особенно в разрезе работы со старшим руководством, для поддержки перехода к своей новой роли в системе Организации Объединенных Наций.

145. Структура «ООН-женщины» сообщила о подготовке учебных программ, которые вносят непосредственный вклад в достижение цели 5 в области устойчивого развития — обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей

всех женщин и девочек, — чтобы потребности в обучении оценивались на всех уровнях организации и с учетом интересов различных аудиторий: программы развития лидерских навыков, разработанной совместно с КПСООН и ЮНФПА, и курса по теме гендерного равенства в Повестке дня на период до 2030 года.

146. ВПП сообщила о реализуемой в настоящее время серии инициатив по оценке потребностей в области обучения и развитию потенциала как на функциональном, так и на межфункциональном уровнях, адаптированных с учетом приоритетов, вытекающих из Повестки дня на период до 2030 года. Следует отметить, что ВПП относится к числу немногих организаций, которые упоминают о навыках, необходимых для перехода на цифровые технологии, как о важном и неотъемлемом элементе развития междисциплинарных навыков.

147. При поддержке КПСООН ВОЗ разработала для сотрудников специальный курс, направленный на углубление понимания ключевых аспектов Повестки дня на период до 2030 года; в рамках курса учтены конкретные особенности, связанные с расширением партнерских отношений, и изучаются связи с другими целями в области устойчивого развития.

148. Большинство остальных организаций сообщали либо о небольших изменениях в вопросах сотрудничества с другими учреждениями, приоритизации многопрофильных курсов, дополнительном освоении «мягких» навыков и т. д., либо о том, что мер в этой области не принималось.

3.4 Исходные условия для межучрежденческого сотрудничества

149. Несмотря на дух целостности Повестки дня на период до 2030 года, разрозненный и нескоординированный характер многих учебных мероприятий по тематике целей в области устойчивого развития на деле, возможно, имели для сферы обучения обратный эффект: число курсов и платформ увеличилось, что может подрывать общее видение и понимание той роли, которую Организация Объединенных Наций, как ожидается, будет играть в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года.

150. В то время как в результате глобализации и развития информационных и коммуникационных технологий люди, работающие в сфере образовательных наук и занимающиеся научными исследованиями в этой области, стремятся получить новые универсальные разработки и версии как для частного, так и для государственного сектора, организации системы Организации Объединенных Наций, сталкиваясь с новыми вызовами, продолжают работать изолированно, вместо того чтобы сообща анализировать проблемы, принимать решения и действовать, прорабатывая наиболее эффективные варианты обучения и педагогические подходы.

151. Ожидается, что процессы межучрежденческой координации будут отвечать требованиям Повестки дня на период до 2030 года в результате уточнения благоприятной нормативно-правовой и административной базы в интересах единого планирования и обмена знаниями в вопросах обучения на общесистемном уровне. Группа выявила несколько примечательных примеров сотрудничества в разработке некоторых курсов с совместным использованием ряда платформ и центров (в частности, платформы ЮНИСЕФ «Агора» и Международного учебного центра МОТ) и нескольких общих учебных программ. Одной из наиболее значимых форм сотрудничества является программа для молодых женщин-лидеров EMERGE, которую приводили в качестве примера несколько участвующих организаций³⁸.

152. В принципе, необходимость расширения сотрудничества широко признается. В целом ответы на общеорганизационные вопросники подтверждают готовность к сотрудничеству и свидетельствуют о признании преимуществ сотрудничества между организациями в области разработки и осуществления программ обучения. Однако без

³⁸ EMERGE — совместная программа, в которой участвуют ВОЗ, ВОИС, КПСООН, МОТ, МСЭ, УВКБ, УВКПЧ, УКГВ, ЮНИСЕФ, ЮНОГ и ЮНЭЙДС.

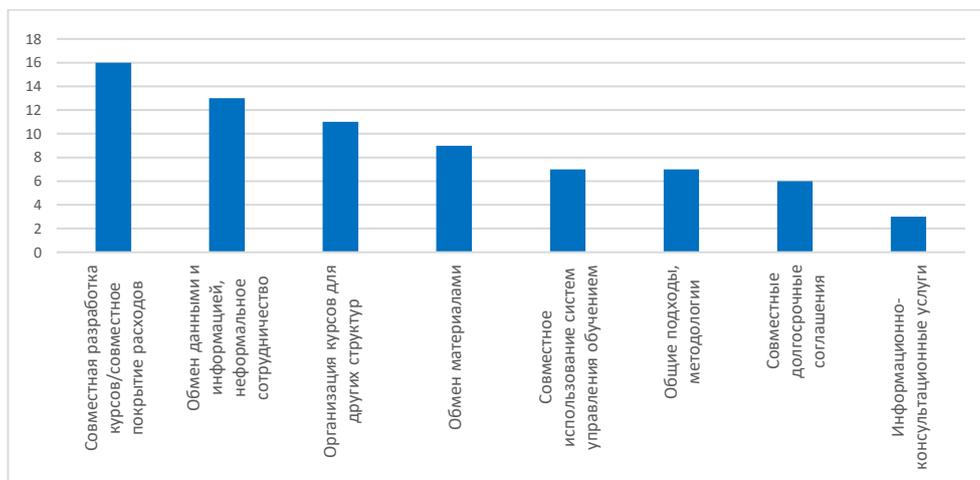
системной основы сотрудничество в известной мере по-прежнему носит спонтанный характер.

153. Инспектор приветствует недавнюю инициативу UNSDG:Learn, с которой выступили ЮНИТАР и Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций при поддержке первого заместителя Генерального секретаря и во взаимодействии с Управлением Организации Объединенных Наций по координации деятельности в целях развития. В рамках этой инициативы на основе предложений более чем 50 учреждений Организации Объединенных Наций, других международных организаций и университетов заинтересованные учащиеся, будь то отдельные лица или организации, смогут знакомиться с тщательно отобранными вариантами организации обучения по вопросам устойчивого развития. **Инспектор рекомендует участвующим организациям предлагать свои программы обучения и использовать имеющиеся курсы или варианты микрообучения, добиваясь коллективными усилиями совершенствования трех основных компонентов UNSDG:Learn (платформа — партнерство — программа).**

154. Согласно ответам на вопросник, другими основными формами сотрудничества являются: сотрудничество по разработке курсов; совместное выполнение долгосрочных соглашений с поставщиками, системы управления образовательным контентом (например, «Агора»); неофициальное сотрудничество, обмен данными и информацией (формы сетевого взаимодействия, упомянутые на диаграмме 12, где по вертикальной оси показано число организаций, включая подразделения Секретариата Организации Объединенных Наций).

Диаграмма 12

Формы сетевого взаимодействия



155. Данные, собранные в ходе настоящего обзора, ясно показывают, что сотрудничество налаживается в основном через личные контакты руководителей, занимающихся вопросами обучения персонала, и специалистами по вопросам обучения. Благодаря их участию в сетях появляются полезные возможности для обмена информацией о потребностях, текущих событиях и планах на будущее в соответствующих организациях, что, в свою очередь, может послужить толчком к различным формам сотрудничества.

156. Эта спонтанно функционирующая схема по принципу «снизу вверх» весьма естественна и может быть очень эффективной. В то же время она в известной степени неустойчива и непредсказуема. Даже при небольшой текучести кадров трудно поддерживать организационную преемственность таких усилий — для налаживания и расширения личных связей и укрепления доверия требуется время. Кроме того, в силу ограниченности финансовых ресурсов некоторым организациям трудно обеспечить постоянное участие своих представителей в работе форума руководителей, занимающихся вопросами обучения, что, соответственно, сокращает возможности развития сотрудничества на основе профессионального сетевого взаимодействия такого рода. Кроме того, судя по отдельным сведениям, собранным в ходе

проведенных бесед, существующие бюрократические процедуры зачастую замедляют реализацию совместных усилий и создают препятствия для этой работы.

3.4.1 Области, в которых существуют возможности расширения сотрудничества

157. Расширенное институционально оформленное межучрежденческое сотрудничество в области обучения может в соответствующих случаях включать систематическую координацию в следующих областях: а) определение стратегий обучения и разработка предметного содержания; б) обеспечение качества учебных программ по межтематическим и междисциплинарным вопросам; в) усилия по оптимизации педагогических подходов и общесистемной оценке потребностей; г) взаимное признание результатов учебной деятельности; е) объединение ресурсов, общие реестры экспертов, совместные партнерские связи с университетами и т. д.

158. С точки зрения обучающихся, не существует общесистемной платформы или архива, где имелся бы всеобъемлющий каталог курсов системы Организации Объединенных Наций, ведущийся собственными силами или с доработкой внешними провайдерами. С точки зрения провайдеров, не существует (официальной или неформальной) сети провайдеров услуг в области обучения, которая позволила бы применять более структурированный подход с целью обеспечения последовательного и эффективного использования учебных ресурсов³⁹.

159. За исключением некоторых обязательных курсов, в системе Организации Объединенных Наций не существует взаимного признания пройденных курсов для сотрудников, переходящих из одной организации в другую. Таким образом, сотрудники зачастую обязаны несколько раз повторно проходить очные и онлайн-курсы, чтобы соответствовать требованиям своей организации. Помимо весьма практической пользы индивидуальной подготовки для целей достижения совместно согласованных стандартов и признания, организации могли бы также изучить вопрос о том, может ли взаимное признание курсов стать инструментом более эффективного комплексного управления кадровыми ресурсами, и если да, то каким образом.

160. Аналогичным образом мониторинг и оценка проводятся на организационном уровне, практически без каких-либо возможностей для внедрения результатов или согласованного анализа и принятия мер на общесистемном уровне, хотя проблемы, с которыми приходится сталкиваться, аналогичны. Мониторинг чрезвычайно важен в межучрежденческой среде совместного обучения, особенно в тех случаях, когда он отражает изменение по сравнению с прошлым опытом и проливает свет на преобразования, которые, возможно, претерпели в организациях их экосистемы обучения. При всем наличии передовой практики последняя зачастую ограничивается неофициальным обменом информацией между отдельными подразделениями и ей недостает последовательности или совместимости данных на общесистемном уровне.

161. Новые технологии, и в частности созданные на их основе многочисленные прикладные программы электронного обучения, не только открывают дополнительные возможности, но и служат «постоянным приглашением» к обеспечению координации и согласованности действий в системе Организации Объединенных Наций. Однако и в этом отношении потенциал новых технологий для межучрежденческой работы в огромной степени недоиспользуется. Утрачиваются возможности для повышения эффективности, сокращения расходов, обеспечения большей согласованности и уменьшения дублирования. Ответственность за изолированность усилий по достижению поставленных перед организациями целей несут не только их секретариаты. Государства-члены порой также упускают из виду потенциал новых технологий для более эффективного использования их начисленных и добровольных взносов. Вместо финансирования отдельных мероприятий они могли

³⁹ За исключением совещания группы учреждений Организации Объединенных Наций и международных организаций с использованием платформы «CornerstoneonDemand» и при участии руководящих работников «Cornerstone» из разных точек системы Организации Объединенных Наций, которое служит площадкой для обмена опытом и передовой практикой, обсуждения общих проблем и изучения возможностей для сотрудничества и получения синергетического эффекта.

бы, в соответствующих случаях, чаще исходить из общесистемного видения и предусматривать осуществление действий в масштабах всей системы.

162. С учетом этого следует особо отметить некоторые виды передовой практики в области обмена знаниями на неформальном, коллегиальном уровне. Форум руководителей, занимающихся вопросами обучения, организуемый КПООН с взиманием платы за участие, проводит значительную работу по обмену информацией, согласованию видов практики и выявлению проблемных и формирующихся тенденций в области обучения. Женевская сеть руководителей, занимающихся вопросами обучения, пользуется преимуществами большого числа и разнообразия многосторонних участников (организации системы Организации Объединенных Наций, а также, например, Всемирная торговая организация, Альянс ГАВИ и Глобальный фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией) для организации регулярных совещаний, в ходе которых организуется обмен опытом с приглашением провайдеров образовательных услуг из научных кругов или частного сектора.

163. Опрошенные в ходе настоящего обзора руководители, занимающиеся вопросами обучения, почти единодушно подчеркивали важность таких сетей и совещаний для обмена знаниями по вопросам разработки образовательного контента, проблем в области закупок, обратной связи по вопросам услуг и т. д.

164. Вместе с тем следует отметить, что участие в этих совещаниях форума носит неформальный характер и зависит от наличия необходимых средств. Обмен знаниями не организован институционально на основе общесистемной ориентации на сотрудничество, наглядность и воздействие на принятие решений: он зависит скорее от дополнительных усилий и инициатив, предпринимаемых отдельными лицами с целью обмена новой информацией. Хотя такие сети руководителей, занимающихся вопросами обучения, могут разрабатывать и согласовывать многие профессиональные концепции и действия, затрагивающие самые разные области обучения, **инспектор видит реальный потенциал подобной структурированной межучрежденческой платформы в плане удовлетворения потребностей оптимизации затрат, использования авторитета всей системы на переговорах по закупке связанных с обучением товаров и услуг и сокращения числа повторных административных процедур, осуществляемых в индивидуальном порядке при обращении к внешним поставщикам образовательных услуг.**

3.4.2 Совместное использование ресурсов

165. Представившие ответы организации сообщают об использовании курсов, проводимых другими организациями системы Организации Объединенных Наций. В 18 ответах говорится об использовании или разработке курсов совместно с другими организациями системы Организации Объединенных Наций, международными организациями и в некоторых случаях с международными неправительственными организациями.

166. Система Организации Объединенных Наций представляет собой уникальную площадку для дальнейшего изучения практики совместного использования ресурсов. Близость представительств организаций, их общие ценности и частично общая инфраструктура могли бы стать благодатной почвой для обмена учебными материалами на общесистемном уровне в интересах повышения эффективности разработки учебных программ. Использование гранулярного обучения позволило бы легко адаптировать программы с учетом специфики каждой организации, избегая при этом определенного дублирования в работе.

167. В случае практической реализации идеи «рынка» совместного обучения в будущем в одном из вариантов возможно создание общего архива учебных материалов, доступных для повторного использования другими участвующими организациями. Часть архива, где будет содержаться открытая информация, можно было бы также сделать доступной для широкой общественности в качестве открытых учебных ресурсов о системе Организации Объединенных Наций и ее деятельности.

168. Совместная разработка повесток дня и программ обучения безусловно позволяет добиться повышения слаженности и сокращения расходов на обучение (или

увеличения объема учебного курса при тех же затратах — еще один способ преодоления бюджетных ограничений). Для максимального использования возможностей и преимуществ совместных усилий организаций системы Организации Объединенных Наций можно было бы рассмотреть следующие прямые меры:

a) **повышение авторитетности и влияния сетей руководителей, занимающихся вопросами обучения.** В частности, можно было бы провести обзор существующих сетей и форумов и создать более всеохватный и непрерывно функционирующий механизм обмена для формирования более активного сообщества специалистов-практиков;

b) **создание общесистемного «информационного форума/рынка» для учебных программ.** В данном случае возможен вариант слабо структурированного и формализованного интернет-пространства, где можно было бы постоянно обновлять информацию о потребностях в обучении, основных планах и тенденциях по всем организациям. Он сыграл бы полезную роль как инструмент, благодаря которому будет легче обеспечивать постоянный (а не только ежегодный) мониторинг возможностей сотрудничества, а новым специалистам системы обучения будет проще (и с большей очевидностью) воспринять динамику всей системы;

c) **снижение административных барьеров для сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций** путем обновления стратегий в области обучения, правил закупок и оперативных процедур, касающихся сотрудничества в вопросах планирования и разработки программ обучения, а также поощрения более открытого обмена такими программами.

169. К этому перечню можно было бы добавить другие меры, которые рассматриваются в остальных разделах настоящего доклада. Некоторые из них могут быть реализованы путем принятия стратегии организации в области обучения (формирование общей рамочной основы, создание виртуального сообщества специалистов образовательной сферы, согласование и осуществление совместных общесистемных программ обучения и т. д.) или более эффективного использования технических средств обучения (платформ для обмена образовательной информацией; взаимно признаваемых электронных свидетельств о прохождении курса обучения; общедоступной платформы факультативного обучения; стандартов объединения учебных платформ; программ открытого электронного дистанционного обучения).

3.4.3 Общесистемные программы обучения

170. Обзор показал, что активную поддержку находит идея общесистемных (разработанных для использования на общесистемном уровне) и/или совместных программ (разработанных ведущей организацией, но полезных на общесистемном уровне). Авторы 30 из полученных 33 ответов высказываются в поддержку общесистемных программ, в остальных трех занята нейтральная позиция. Такая поддержка подкрепляется замечаниями и идеями по существу.

171. Вместе с тем следует отметить отсутствие согласия относительно сферы охвата, степени и приоритетности стандартизированных общесистемных программ обучения. Некоторые организации, одобряя создание (ограниченного) комплекта совместных программ, с осторожностью относятся к слишком активному применению этого подхода и подтверждают необходимость программ, осуществляемых отдельными учреждениями.

172. Среди многочисленных положительных откликов инспектор выделил две формирующиеся точки зрения в отношении более систематического подхода для продвижения вперед. Один из них можно назвать «мягким» подходом, который предполагает более открытый обмен информацией об учебных мероприятиях и оставляет на усмотрение отдельных организаций решение о том, в каких случаях и по каким программам следует осуществлять сотрудничество; в другом случае речь идет о «**систематическом**» или «**жестком**» подходе, который, как представляется, скорее, предусматривает четко определенный базовый набор общесистемных программ с некоторыми положениями о факультативном совместном использовании более специальных программ.

173. В плане тем и вопросов стандартизированных общесистемных программ обучения, как представляется, наблюдается значительное сближение позиций по главным приоритетам: управление и руководство.

174. Авторы большинства ответов на вопросник ОИГ по этой теме, по-видимому, исходят из совместного использования онлайн-программ, и лишь в нескольких случаях конкретно упоминаются программы очного обучения. Это, вероятно, вполне естественно, поскольку совместное использование онлайн-программ гораздо проще реализовать на практике и не влечет за собой больших дополнительных расходов. Однако нет причин, по которым программы очного обучения не должны основываться на тех или иных единых стандартах эффективности и целенаправленности. При наличии соответствующих возможностей в рамках их согласования и даже стандартизации можно предусматривать совместные мероприятия по подготовке будущих инструкторов.

175. Наконец, как подчеркивается в ответах МОТ, можно выделить два практических аспекта возможных стандартизированных или согласованных общесистемных программ. Во-первых, это построение и содержание таких программ. Второй аспект — это **осуществление** стандартизированных программ, которое не обязательно должно происходить в централизованной и стандартизированной форме даже в случае стандартного содержания этих программ. Например, та или иная онлайн-программа может разрабатываться как стандартная общесистемная программа, но при этом осуществляться некоторыми организациями самостоятельно с использованием своих собственных учебных платформ, а не через единую централизованную систему. В известной степени такая практика уже существует в случае нескольких онлайн-курсов — например, курс «BSAFE» в настоящее время доступен в системе на нескольких учебных платформах. В рамках общего решения следует проработать вопросы совместимости онлайн-форматов, стыковки учебных платформ и взаимного признания стандартизированных свидетельств о прохождении курса обучения.

Адаптирование с учетом конкретных потребностей

176. Среди руководителей, занимающихся вопросами обучения, бытует идея предусмотреть возможность адаптации стандартных курсов с учетом конкретных потребностей организаций. Например, респонденты из ВПП предлагают создать общий пул вариантов организации обучения, при использовании которого учреждения, в частности, могут также избрать вариант адаптации этих совместных ресурсов с учетом специфики своих процедур и методов. Аналогичным образом МОТ предлагает, в частности, организовать совместное использование «основных материалов», к которым организации могут добавлять свою «оболочку» в начале курса или полный модуль для учета своей специфики в тех областях, где имеются отличия в заявленных ценностях, определениях и политике.

177. При всей, как представляется, разумности мер по повышению степени гибкости стандартных программ и устранению опасений по поводу программ предписывающего характера, которые не учитывают специфику организаций, подобные опасения требуют очень осторожного подхода. Нередко организации изначально склонны проявлять субъективность и переоценивать свою специфику, и могут прибегать к адаптации без объективных оснований. В результате может появиться множество адаптированных версий стандартных программ, сводя на нет экономию, полученную в результате стандартизации, и затрудняя оперативно-функциональную поддержку и обновление программ.

178. Чтобы избежать чрезмерной адаптации, нужен четкий набор общих правил адаптации и разветвления версий. Предложение МОТ ограничить адаптацию только добавлением, когда это необходимо, предисловия или совершенно отдельных модулей без изменения основного общего контента могло бы стать хорошей отправной точкой для разработки правил, определяющих возможную адаптацию общих курсов, обеспечивая при этом элемент конструктивной гибкости.

Управление и принадлежность

179. При обсуждении более стандартизированных и предписывающих подходов к программам общесистемного характера одним из важнейших вопросов является распределение среди конкретных учреждений ответственности за такие программы и их принадлежность. Некоторые готовые программы, имеющиеся на рынке, возможно, подойдут для использования в системе Организации Объединенных Наций. Однако большинство программ, вероятно, придется адаптировать или создавать в рамках системы. В случае некоторых тем отнесение предметного содержания к компетенции конкретных учреждений не вызывает сомнений (например, программа «BSAFE» была создана Департаментом по вопросам охраны и безопасности Организации Объединенных Наций), однако в других случаях это порой совершенно не очевидно.

180. В ответе ЮНФПА высказывается мысль о том, что совместные программы могли бы создаваться общими усилиями выступающих с соответствующими предложениями учреждений, которые также выделяли бы на создание таких программ средства по статьям ассигнований на обучение (осуществление же программ финансировалось бы иным образом).

181. Другой подход подразумевается в ответе структуры «ООН-женщины», где признается нынешняя ведущая роль КПСООН в создании совместных программ и принимается к сведению аналогичная деятельность Межучрежденческого постоянного комитета и УКГВ. В ответе структуры «ООН-женщины» предлагается назначить ведущее учреждение с целевым основным финансированием в качестве «владельца» общесистемных программ.

182. Это позволило бы разработать однозначную схему управления для координации и поддержки функционирования эффективной и широко признанной системы создания и оперативно-функциональной поддержки стандартизированных общесистемных программ.

183. В случае принятия «более мягкого» подхода в интересах значительного облегчения **совместной разработки и использования курсов**, но без определения стандартизированных общесистемных программ, основное внимание можно было бы уделить эффективному обмену информацией и установлению стандартов для разработки учебных программ.

184. В целях облегчения процесса создания совместных и общесистемных программ УВКБ предлагает в качестве первого шага участие в **виртуальном сообществе**:

«...где мы можем делиться информацией о наших потребностях в краткосрочной и среднесрочной перспективе и сообщать о проектах, которые пока находятся в стадии утверждения. Такой подход позволил бы получать информацию о том, какие программы других учреждений мы можем использовать в интересах наших пользователей, и, с другой стороны, избежать дублирования программ и бюджетных ассигнований. Это также служило бы стимулом к участию в разработке материалов курсов на межучрежденческом уровне».

185. Для выполнения своего мандата такому общесистемному виртуальному сообществу специалистов образовательной сферы нужны координирующая структура и определенный, небольшой объем ресурсов. **Такое сообщество специалистов образовательной сферы должно включать в себя, в частности, сотрудников кадровых служб.**

186. Инспектор настоятельно рекомендовал пропагандировать такое сообщество специалистов образовательной сферы. К тому же оно не должно создаваться с нуля. Существующие динамичные сети руководителей, занимающихся вопросами обучения, могут продолжать свою коллективную работу, однако они нуждаются в более широком признании и поддержке со стороны других учреждений, а их точка зрения должна учитываться руководящими органами и исполнительными главами организаций.

187. Неудивительно, что, по мнению некоторых организаций, предписанная общесистемная стандартизированная подготовка кадров уменьшит их независимость в определении тематики обучения и разработке учебных программ. Однако, помимо традиционных доводов, приводимых в оправдание разобщенности, они не слишком останавливаются на том, почему и как повышение слаженности, координации и согласованности действий уменьшило бы их независимость и повлекло негативные последствия.

188. Кроме того, добиться улучшения в плане слаженности, координации и согласованности политики и практики в области обучения на общесистемном уровне Организации Объединенных Наций можно путем повышения заметности, роли и авторитета руководителей, занимающихся вопросами обучения, и специалистов образовательной сферы в рамках процессов принятия решений. В этой связи инспектор приветствует идею создания в рамках Сети по вопросам людских ресурсов под эгидой КСР новой постоянной рабочей группы по вопросам обучения и повышения квалификации.

Совместное несение расходов

189. Более сложным является вопрос финансирования. Несколько организаций (в частности, Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО)) предлагают распределять расходы на разработку и осуществление стандартных программ подготовки между участвующими организациями пропорционально числу слушателей, зачисляемых для прохождения курса. ЮНОПС полагает, чтобы это может быть сделано за счет платежей по лицензиям на пользователя. ВОЗ, ИМО, ЮНИДО и ряд других организаций предлагают вариант совместного несения расходов по числу сотрудников, участвующих в совместных программах. Ряд организаций (например, БАПОР) считают, что стандартные программы подготовки должны быть доступны для небольших организаций с недостаточным финансированием бесплатно.

190. Более конкретно, некоторые организации (например, структура «ООН-женщины») напоминают о ключевой роли, которую КПСООН должен играть в осуществлении стандартных программ подготовки кадров, и высказывают мысль о том, что для выполнения этих функций он должен располагать **основным финансированием**, а не действовать на платной основе по принципу возмещения расходов, в результате чего такие программы становятся недоступными для ряда организаций. В подобных обстоятельствах основное финансирование должно обеспечивать достаточный стартовый капитал, который будет дополняться финансированием со стороны организаций-бенефициаров для полного покрытия соответствующих расходов.

191. Аналогичные предложения высказывают ВПП (базовый взнос, дополняемый оплаты по факту использования) и МОТ («центральный орган» и подход на базе подписки).

192. Некоторые организации рассчитывают на то, что можно будет легко копировать и распространять цифровой контент без дополнительных затрат. Например, в своем ответе ЭСКАТО указывает, что можно было бы без дополнительных расходов расширить доступ к существующим (онлайновым) курсам, таким как обязательный курс подготовки по вопросам этики или прав человека.

193. Инспектор с удовлетворением отмечает, что большинство организаций не только поддерживают идею общесистемных программ обучения, но и предлагают возможные механизмы финансирования в диапазоне от совместного несения расходов до предоставления бесплатных программ учреждениям, испытывающим трудности с финансированием.

194. **Инспектор предлагает руководителям, занимающимся вопросами обучения во всех организациях системы Организации Объединенных Наций, рассмотреть вопрос об использовании общесистемных схем финансирования, позволяющих экономить средства за счет эффекта масштаба, для дальнейшего развития общесистемных программ обучения и охвата организаций, располагающих меньшим объемом ресурсов.**

4. Участие персонала и мнения сотрудников

4.1 Участие персонала

Основа для участия персонала по-прежнему недостаточна

195. Большинство организаций, с которыми проводились консультации для целей настоящего обзора, утверждают, что при определении потребностей и целей организации в области обучения ими используется тот или иной метод (опросы персонала, специальные консультации, консультативные советы по вопросам обучения) для обеспечения учета мнений и взглядов персонала. В рамках всей системы ширится признание того, что ответственность за обучение и повышение квалификации должны совместно нести: а) сотрудники и их руководители; б) специалисты кадровых служб и обучающих структур; в) руководители старшего звена и поставщики образовательных услуг.

196. Однако в ходе обзора было установлено, что аспект надлежащего участия персонала нередко упоминается главным образом в связи с разовыми оценками качества и других моментов, проводимыми либо эпизодически, либо только по окончании учебного мероприятия.

197. Ограниченные масштабы участия персонала могут объясняться двумя основными причинами. Первая из них — это «усталость от опросов» и ощущение того, что эффект представления ответов в плане реального принятия решений и определения приоритетов обучения невелик. Вторая причина связана с отсутствием доверия к тому, как руководители выполняют свои функции в процессе обеспечения и стимулирования участия персонала, а также вознаграждения этих усилий. Создается впечатление, что административные руководители только на словах занимаются обучением, считая, что оно относится к компетенции сотрудников кадровых служб.

198. Некоторые должностные лица также отмечали тенденцию рассматривать оценку потребностей в обучении только как инструмент поиска недостатков. Такое негативное восприятие, возможно, также объясняет низкий процент участников учебных программ, представивших ответы в ходе опросов и оценок. Новая культура обучения подразумевает поощрение обучения в качестве желательного коллективного инструмента.

199. Кроме того, признается, что участие персонала имеет важнейшее значение в процессах преобразований⁴⁰, и поэтому не следует недооценивать его активную роль как элемента более широкой экосистемы обучения. По сути дела, руководители старшего звена призваны играть важную роль посредством: а) повышения значимости обучения и его общего вклада в выполнение мандатов организаций; б) обеспечения того, чтобы результаты опросов персонала, когда это возможно и целесообразно, рассматривались на транспарентной основе и учитывались в процессах принятия общеорганизационных решений; и в) обеспечения того, чтобы в случае внесения изменений последние широко доводились до сведения сотрудников и ставились в заслугу авторам соответствующих предложений. Проведенный ОИГ опрос персонала показывает, что только 18 процентов сотрудников обсуждают со своими руководителями ожидаемые результаты обучения.

200. Участие персонала в определении потребностей в обучении следует рассматривать как непрерывный цикл с обеспечением постоянного сотрудничества и взаимодействия с целью: а) определения потребностей и информирования о задачах учебного курса; б) представления в соответствующих случаях замечаний и предложений по вопросам разработки учебных программ; в) использования в процессе обучения метода формативного оценивания и сохранения гибкости при внесении корректировок; и г) совершенствования методов и инструментов оценки результатов,

⁴⁰ См. JIU/REP/2019/4, Обзор управления преобразованиями в организациях системы Организации Объединенных Наций.

с тем чтобы сотрудники могли вносить свои замечания и предложения при разработке и осуществлении программ обучения в будущем.

201. В организациях, где стимулируется поддержка руководителями учебы персонала и сотрудники чувствуют, что имеются вполне доступные возможности для обучения, выше вероятность достижения хороших результатов. Так, например, во Всемирном банке существует практика обеспечения непрерывного цикла обратной связи и регулярного проведения служебной аттестации в рамках постоянного общения между сотрудниками и руководителями с постановкой соответствующих приоритетных задач.

202. Эффективное управление начинается с признания того, что недостаточно включать вопросы обучения в программные документы, если только оно не задумано в виде ответственного подхода, призванного обеспечить подготовку маневренного квалифицированного персонала во всех звеньях снизу доверху. Инспектор с интересом отмечает усилия, прилагаемые многими организациями (в частности, УВКБ, ВОИС, ВОЗ, ВПП, ЮНЭЙДС, Секретариатом Организации Объединенных Наций, МОТ, ПРООН) с целью отражения приоритетов в области обучения в программах курсов по вопросам развития лидерских навыков для руководителей старшего звена.

203. Инспектор рекомендует исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций принять меры для обеспечения систематического, постоянного и заинтересованного участия персонала в определении приоритетов, оценке потребностей в обучении и проведении учебных мероприятий.

Обучение не встроено должным образом в систему управления служебной деятельностью

204. Отвечая на вопросы об отслеживании и удовлетворении потребностей в обучении, почти все организации упоминают планы повышения квалификации и положения о соблюдении требований в отношении обучения в системе управления служебной деятельностью персонала. Существенно различаются мнения о том, кто несет ответственность за мониторинг и соблюдение учебных планов сотрудников — руководители оперативных подразделений или руководство кадровых служб. Некоторые руководители оперативных подразделений утверждают, что они не могут нести такую ответственность, не имея специально выделенных средств на организацию обучения.

205. Кроме того, индивидуальные пожелания сотрудников могут не соответствовать общей картине потребностей организации. Мотивы сотрудников могут определяться одними лишь карьерными устремлениями или же подлинной личной заинтересованностью в совершенствовании своих профессиональных навыков и расширении горизонтов знаний. Сотрудники могут проявлять пассивность или считать, что организация должна создавать условия для обучения, предусматривая соответствующие стимулы и возможности продвижения по службе. Другие же могут проявлять инициативу, добиваясь новых возможностей и признания. Эти две противоположные точки зрения требуют весьма осторожного подхода, чтобы обеспечить как эффективность обучения, так и подотчетность при использовании учебных ресурсов.

206. Совместная ответственность руководителей и сотрудников за планирование приоритетов обучения может способствовать повышению реальной заинтересованности в результатах обучения и обеспечению подотчетности. Одним из направлений, где, как было установлено в ходе обзора, возникают серьезные проблемы у большинства организаций, независимо от наличия финансовых ресурсов, является укрепление связи между обучением и управлением служебной деятельностью. Многие организации не увязывают стимулы к работе со своими программами обучения, в результате чего повышается риск того, что их вложения в обучение не будут использоваться и цениться в должной степени.

207. Система управления служебной деятельностью неудовлетворительно оценивается теми, кто ею пользуется. В частности, отмечались следующие проблемы: а) отсутствие связи между управлением служебной деятельностью и другими компонентами управления кадровым потенциалом, такими как набор персонала и продвижение по службе, и б) бытующее среди руководителей и сотрудников мнение, что в аспектах обучения система управления служебной деятельностью носит излишне механический и транзакционный характер. В результате эффективность работы нередко документально подтверждается «в вакууме» без какого-либо фактического контроля из-за недостаточного понимания своих обязанностей персоналом, руководителями оперативных подразделений и сотрудниками кадровых служб. Этот вывод подтверждался также в ходе предыдущих ревизий по вопросам людских ресурсов и управления служебной деятельностью в Организации Объединенных Наций⁴¹. В том же ключе в ходе проведенного ОИГ опроса персонала только 14 процентов респондентов были весьма удовлетворены планированием обучения и повышения квалификации в рамках процесса служебной аттестации, в то время как очень недовольны были 25 процентов.

208. В ходе обзора удалось выявить только четыре системы управления обучением, в той или иной форме в достаточной степени связанные с электронными системами оценки служебной деятельности и учебными планами сотрудников (МОТ, ВПП, ВОИС и ВОЗ). Аналогичным образом предыдущие оценки кадрового планирования не используются для обоснования целевого набора персонала в целях удовлетворения потребностей организации, поскольку набор персонала и продвижение по службе необязательно связаны с результатами работы. Информация о результатах работы не используется для целей служебного роста. Сведения об усилиях сотрудников в области профессиональной подготовки и повышения квалификации, как правило, не анализируются при рассмотрении вопроса об их продвижении по службе.

209. По сообщению Управления людских ресурсов, в 2017 году была проведена всеобъемлющая оценка потребностей в области обучения с целью обеспечения эффективной увязки решений в области обучения с организационными приоритетами. Оценка должна была помочь руководителям определить приоритеты и комплексные потребности и стратегически подходить к использованию учебных ресурсов. Хотя проведение оценки потребовало значительных усилий, по-прежнему неясно, принимались ли какие-либо меры по этим рекомендациям структурами Секретариата Организации Объединенных Наций, и если да, то каким образом.

210. Как было подчеркнуто, эффективное обучение подразумевает тройную ответственность: оно должно осуществляться по инициативе сотрудников, при поддержке руководства и с санкции организации. В этом уравнении крайне важна роль руководителей. Выполнение нижеследующей рекомендации будет способствовать более последовательному отражению учебных мероприятий в общей системе управления кадровым потенциалом.

Рекомендация 4

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять меры, которые они считают необходимыми, для более полного учета учебных планов сотрудников при проведении соответствующих служебных аттестаций и обеспечения того, чтобы руководители также несли ответственность за их выполнение.

4.2 Мнения сотрудников

211. Очевидно, что опрос существующих мнений субъективен и его результаты следует воспринимать именно в этом ключе. Однако в любой организации, в частности в системе Организации Объединенных Наций, человеческий капитал имеет

⁴¹ Office of Internal Oversight Services, “Evaluation of the Department of Management-Office of Human Resources Management”, 6 March 2018.

основополагающее значение. Согласно последним исследованиям, «об организациях сегодня все чаще судят по их взаимоотношениям с работниками»⁴². Поэтому представления сотрудников о политике и практике в области обучения также важны. Это тем более актуально для настоящего обзора, в котором основное внимание уделено обучению персонала.

212. В дополнение к информации, собранной из официальных общеорганизационных источников, ОИГ провела в первом квартале 2020 года опрос мнений сотрудников. Анкета была распространена 27 участвующими организациями, и ее заполнили 9564 сотрудника. Среди респондентов 3 процента были на уровне директоров и выше, 39 процентов относились к категории специалистов и 30 процентов — к категории общего обслуживания. Остальные ответы приходились на персонал полевых служб, национальных сотрудников, подрядчиков, работающих по краткосрочным контрактам, и других работников. Более половины респондентов (57 процентов) заявили, что выполняют управленческие функции.

213. Один из разделов анкеты касался мнений сотрудников по поводу доступа к возможностям обучения, их участия в оценке потребностей, мотивационных факторов и степени удовлетворенности качеством и актуальностью предлагаемых вариантов обучения.

214. В другом разделе предлагалось высказать мнение о новых необходимых сотрудникам и руководителям навыках, которые можно было бы приобрести и развивать с помощью традиционных форм обучения и обучения с использованием современных технологий; при этом задавались вопросы о:

- a) наиболее важных для профессионального роста сотрудников направлениях подготовки кадров на ближайшие годы;
- b) наиболее важных «мягких» навыках, которые следует развивать сотрудникам Организации Объединенных Наций;
- c) профессиональных качествах, которые в настоящее время реже всего встречаются у руководителей.

215. Некоторые результаты опроса включены в соответствующие разделы настоящего доклада в более конкретном контексте. Остальные выводы были обобщены и сведены в две категории: a) мнения, высказанные при ответе на вопросы с несколькими заданными вариантами ответа; b) наиболее значимые мнения, выраженные в ответах на вопросы, требующие развернутого ответа.

a) Основные выводы: мнение большинства

216. Сведения о *степени удовлетворенности* сотрудников учебными мероприятиями, в которых они принимали участие, обобщены ниже:

a) качество учебной деятельности: в целом 11 процентов сотрудников дали учебным мероприятиям великолепную оценку и 60 процентов — хорошую. По мнению 20 процентов респондентов, качество было средним. Респонденты, давшие частично или полностью неудовлетворительную оценку, оказались в меньшинстве;

b) требует улучшения доступ к обучению в других организациях системы Организации Объединенных Наций: несмотря на развитие средств коммуникации, более половины сотрудников считают, что изыскать возможности для обучения, предлагаемые другими организациями, помимо их собственной, и получить к ним доступ трудно (38 процентов) или очень трудно (13 процентов);

c) обязательная подготовка достаточно актуальна: 42 процента респондентов считают обязательную подготовку актуальной для своей текущей работы, а 22 процента — весьма актуальной;

d) сотрудники не получают достаточной поддержки на рабочем месте: сотрудники считают, что с учетом инструментов и ресурсов, имеющихся для

⁴² Deloitte, “2018 Deloitte Global Human Capital Trends. The rise of the social enterprise”.

удовлетворения текущих потребностей в обучении, им вообще не оказывается поддержка (17 процентов) или же они получают ее лишь частично (54 процента);

е) следует повышать качество наставничества: 23 процента респондентов очень недовольны и 43 процента лишь частично удовлетворены наставничеством руководителей и более опытных коллег. Весьма удовлетворены только 22 процента респондентов, а 12 процентов не имеют никакого мнения, предположительно потому, что не ощущают пользы от наставничества.

217. *Наиболее важные области подготовки кадров:* в ходе опроса респондентам было предложено назвать направления подготовки кадров, которые они считают наиболее важными для своего профессионального роста в ближайшем будущем. Как показано на диаграмме 13 ниже, в числе своих предпочтений они назвали прежде всего развитие лидерских и управленческих навыков, управление проектами, сбор и анализ данных, готовность к инновациям и цифровые навыки.

Диаграмма 13

Наиболее важные для профессионального роста направления подготовки кадров



218. В верхней части этого перечня инспектор отмечает достаточно предсказуемое сочетание традиционных областей обучения, таких как «развитие лидерских и управленческих навыков», «управление проектами» и «контроль и оценка», наряду с темами, связанными с новой культурой обучения, такими как «готовность к инновациям» и «цифровые навыки».

219. В то же время результаты опроса показывают, что все еще предстоит проделать большую работу в областях обучения, которые расширяют профессиональные горизонты Организации Объединенных Наций, выходя за рамки традиционной разобщенности к более тесному сотрудничеству и общесистемному видению. Относительно низкие баллы межучрежденческой координации, коллективной работы и роли и обязанностей системы Организации Объединенных Наций в целом весьма показательны и свидетельствуют о необходимости повышения степени координации и согласованности учебных программ на общесистемном уровне.

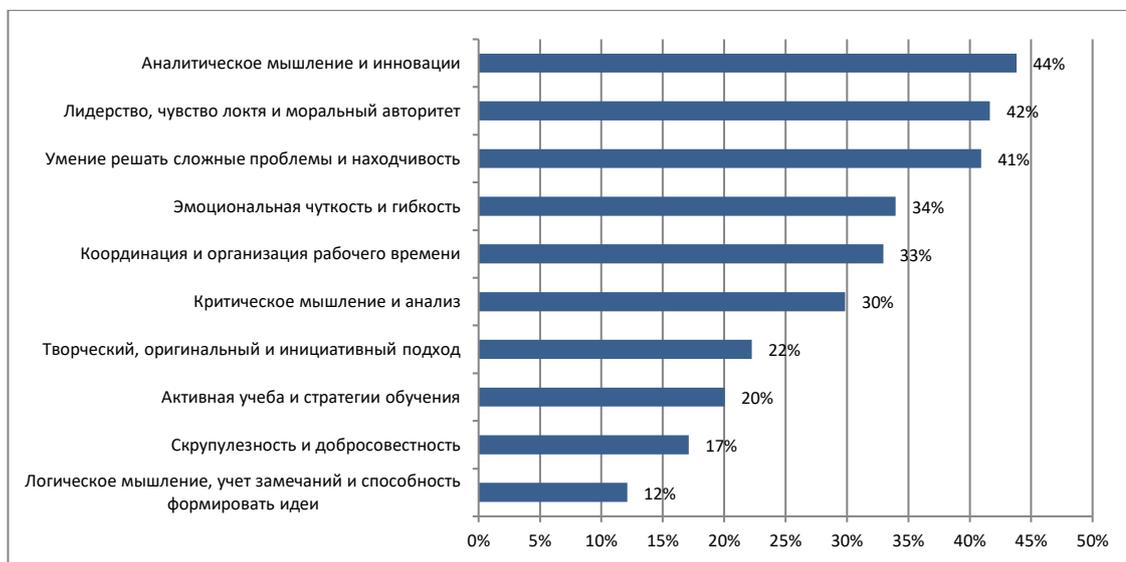
220. Очевидный низкий уровень интереса к «мягким» навыкам, которые необходимы для трансформации подразделений Организации Объединенных Наций в маневренные структуры, свидетельствует о необходимости проведения дополнительной работы по обеспечению понимания преобразований, необходимых для сохранения актуальности деятельности системы Организации Объединенных Наций в весьма конкурентной и динамичной среде.

Вставка 4
Маневренная организация

Маневренная организация — это концепция, описывающая новый баланс между стабильностью и динамичностью. Преобладающая традиционная форма организации предполагает статичность, разобщенность и наличие структурной иерархии с ориентацией в первую очередь на стабильность. Процесс постановки целей и принятия решений проходит от высшего к нижнему уровню иерархической структуры. Эта структура обладает прочностью, которая, однако, оборачивается негибкостью и неповоротливостью. В отличие от этого маневренные организации действуют как сеть коллективов, которая благодаря современным технологиям осуществляет свою деятельность в условиях быстрой смены циклов обучения и оперативного принятия решений. Главной особенностью маневренной организации является способность быстро и эффективно переориентировать стратегии, структуры, процессы, кадры и технологии. К стабильности добавляются скорость и адаптируемость, позволяющая приспосабливаться к изменчивым и неопределенным условиям⁴³.

221. *Развитие «мягких» навыков:* далее в ходе опроса задавались вопросы о характере преобразований в новой учебной среде и о том, какие навыки межличностного общения наиболее значимы в контексте Организации Объединенных Наций. Поскольку исчерпывающего и общепризнанного набора «мягких» навыков не существует, респондентам было предложено выбрать несколько из 10 таких навыков. На первое место вышли навыки, связанные с инновациями, затем последовали лидерство, чувство локтя, моральный авторитет, умение решать сложные проблемы и находчивость.

Диаграмма 14
Наиболее значимые «мягкие» навыки в контексте Организации Объединенных Наций



222. Инспектор признает, что любая иерархия таких «мягких» навыков носит субъективный характер. Однако он отмечает, что в большинстве случаев учебные программы в их нынешней конфигурации далеки от отражения «мягких» навыков, которые, как представляется, весьма востребованы. Инспектор предлагает руководителям, занимающимся вопросами обучения в системе Организации Объединенных Наций, обдумать варианты организации обучения с целью развития

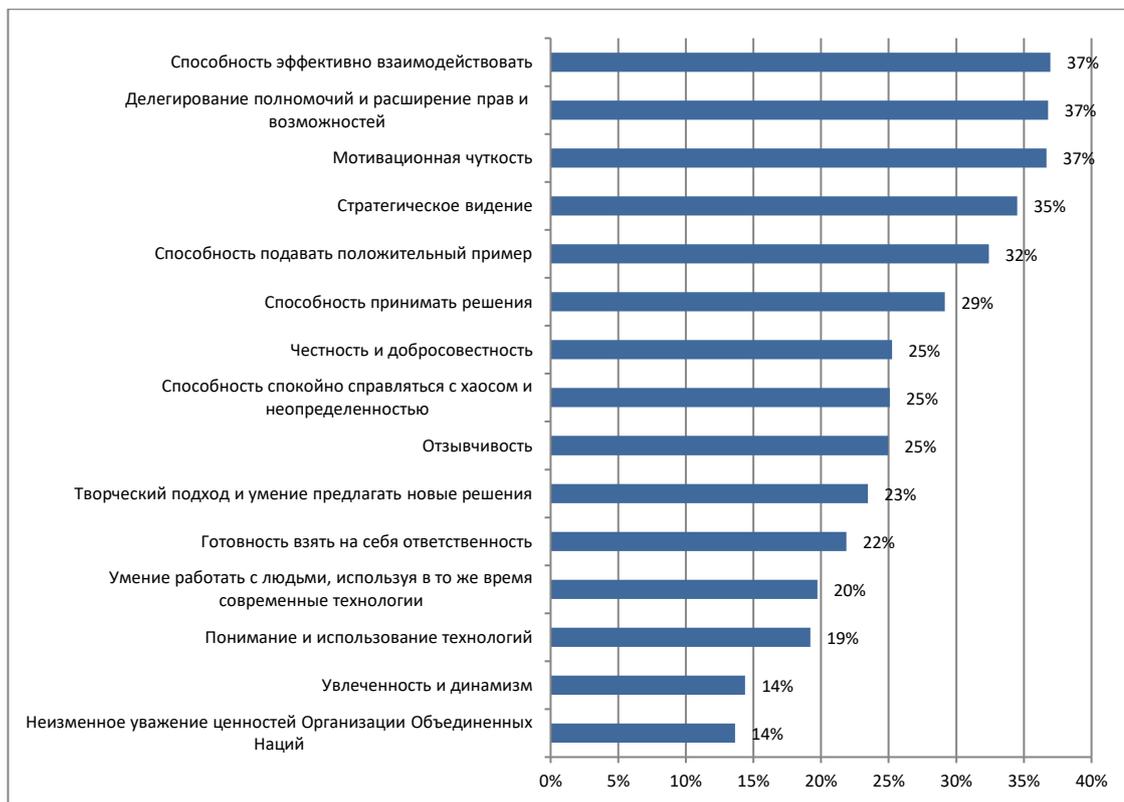
⁴³ См.: McKinsey&Company, The 5 Trademarks of Agile Organizations, December 2017.

таких «мягких» навыков или других факторов, которые не были отражены в ходе опроса.

Что необходимо знать начальникам и руководителям: благодаря опросу сотрудники получили возможность подумать о своей профессиональной иерархии и перечислить профессиональные качества, которые нужно развивать их начальникам и руководителям.

Диаграмма 15

Самые необходимые профессиональные качества начальников и руководителей



223. Инспектор предлагает руководителям, занимающимся вопросами обучения, рассмотреть вопрос о том, как включить развитие этих навыков в программы по тематике руководства и управления. Самим руководителям следует заняться самоанализом. Поскольку 53 процента респондентов относятся к руководящему звену, можно предположить, что эта работа уже начата. В самом деле, эффективные лидеры отвечают не только за поощрение новой культуры обучения в своих организациях, но и за приобретение новых компетенций, включая способность «возглавить процесс преобразований, не пасуя перед неясностями и неопределенностью и добиваясь понимания цифровых и когнитивных технологий и технологий на базе искусственного интеллекта, чтобы достичь поставленной цели»⁴⁴.

б) Открытый вопрос: прислушиваться к чужому мнению

224. В нынешнюю эру коммуникаций, пересекающих любые границы в гиперсвязанном мире, баланс сил смещается от коллективных структур к отдельным людям. С этой точки зрения под сомнением оказывается даже статистическая магия чисел. В любой статистике, включая статистические данные, полученные в ходе проведенного опроса, достижение критической массы приносит актуальность и достоверность, но не может в полной мере отражать реальность. Полезными могут оказаться и мнения меньшинства или особые мнения. Именно поэтому, помимо вопросов с несколькими заданными вариантами ответа, в анкету ОИГ был также

⁴⁴ Deloitte, “2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus.”

включен один вопрос, требующий развернутого ответа, чтобы респонденты могли высказать различные другие замечания и комментарии.

225. Неудивительно, что некоторые мнения, отраженные в собранных таким образом данных, не совпадали с мнениями, обобщенным в долевыми показателях, приведенных в предыдущем разделе. Однако некоторые мнения заслуживают внимания, показывая некоторые нюансы, которые теряются при анализе одних лишь ответов на вопросы с несколькими заданными вариантами ответа. Кроме того, в них затрагиваются вопросы, которые изначально не охватывались программой опроса.

226. Единичные, экстремальные и незначительные мнения не учитывались. В общей сложности 1400 ответов были сгруппированы и проанализированы по следующим общим вопросам:

- a) имеющиеся в распоряжении персонала возможности и варианты обучения;
- b) мотивационные факторы, подотчетность и отражение обучения в служебной деятельности сотрудников;
- c) роль руководителей и непосредственных начальников в распределении учебных ресурсов среди сотрудников.

227. Ниже вкратце изложены основные замечания в отношении возможностей обучения и роли руководителей:

I. Имеющиеся возможности и варианты обучения, а также мотивация к обучению

a) Все респонденты признают важность предоставления сотрудникам возможностей для обучения, но при этом многие считают, что в реальности такие возможности распределяются довольно неравномерно и несправедливо и не соответствуют нынешним изменяющимся условиям в Организации Объединенных Наций и различным процессам реформ;

b) отсутствие стратегического видения и планирования в области обучения дезориентирует сотрудников в вопросах установления приоритетов и наличия возможных ресурсов времени;

c) пройденные курсы обучения слабо связаны со служебной аттестацией и возможностями продвижения по службе: обучение следует увязать с желательным повышением квалификации для повышения результативности работы с четкой ответственностью за результаты;

d) дополнительные межучрежденческие возможности подготовки по широкому кругу тем (в том числе по инновациям и технологии) могли бы стать ценным дополнением к курсам подготовки кадров, предлагаемым в настоящее время;

e) большая часть знаний, полученных в ходе формальных учебных мероприятий, не применяется в практической работе, и в результате такая учеба оказывается неэффективной;

f) на мотивации персонала к обучению отрицательно сказываются иерархическая культура и недостаточность руководства и делегирования полномочий;

g) порой предлагаемые варианты обучения носят незапланированный характер и не всегда в достаточной степени оправданы в свете имеющихся потребностей;

h) стратегии в области обучения слабо связаны с проблемами, возникающими в связи с процессом преобразований в организациях, и не используются должным образом в качестве инструмента мотивации;

i) как с субъективной, так и с объективной точек зрения одним из важнейших сдерживающих факторов выступает загруженность по работе. Очень часто большая рабочая нагрузка не оставляет времени для учебы. В других обстоятельствах определенные подсознательные управленческие установки неоправданно

экстраполируют некоторые личные обстоятельства и препятствуют учебе сотрудников⁴⁵;

ж) в большинстве случаев обязательные курсы подготовки — это не реальная подготовка, а накопление информации, зачастую неактуальной. В силу своего обязательного характера такая подготовка стала формальностью, не давая реального эффекта. Из-за большой загруженности по работе и нехватки времени обязательные курсы подготовки проводятся в ущерб основной профессиональной подготовке;

к) помимо административных вопросов (закупки, управление проектами), предлагается мало курсов профессиональной подготовки; обучение по тематике современных технологий крайне необходимо для повышения уровня цифровой грамотности, экономии ресурсов, затрачиваемых на подрядчиков, и неуклонного формирования собственной базы экспертных знаний в долгосрочной перспективе;

л) сотрудники, которые приходят на работу в организации без большого опыта работы, нуждаются в дополнительной профессиональной подготовке и помощи; сотрудникам, нанятым с учетом их профессиональной квалификации, следует помогать идти в ногу с новыми достижениями в области их специализации.

228. Инспектор отмечает, что большинство из приведенных выше замечаний относятся к сфере компетенции всех руководителей всех уровней. Особенно категорически высказывались критические замечания в группе ответов, касающихся конкретно руководителей.

II. Роль руководителей и непосредственных начальников в распределении учебных ресурсов

а) Обучение не рассматривается как неотъемлемая часть организационной эффективности и профессионального роста. Обучение происходит эпизодически или «по счастливой случайности», без институционально оформленного долгосрочного плана в поддержку более широких кадровых реформ, направленных на формирование гибкого и мобильного коллектива сотрудников;

б) руководители нередко вынуждены рассматривать вопрос об обучении только с учетом краткосрочных потребностей подразделения/департамента, не имея адекватного понимания долгосрочных потребностей и стратегических приоритетов организации;

в) организациям следует прилагать дополнительные усилия: расширять возможности сотрудников, проводя систематическую работу по планированию служебного роста, что само по себе будет предполагать создание структуры стимулирования/оценки служебной деятельности, наставничества и непрерывного обучения; а также совершенствовать управление и усиливать ответственность в вопросах использования финансовых средств и времени, выделяемых на обучение;

г) в системах управления обучением порой сложно или невозможно отразить учебу вне Организации Объединенных Наций, и поэтому учеба некоторых сотрудников не учитывается и/или игнорируется руководителями;

д) обучение по линии кадровых служб ведется в ущерб более широким возможностям подготовки по техническим/специальным темам, необходимым для повышения результативности работы в функциональных областях;

е) отбор сотрудников для участия в учебных мероприятиях происходит не на основе их достоинств и заслуг; не вполне понятна логика выбора конкретных тем обучения;

⁴⁵ Например, интерес к новой учебной программе может быть истолкован как слабая загруженность по работе или недостаточный интерес к ней.

г) потребности в обучении сотрудников категории общего обслуживания постоянно игнорируются, и приоритетное внимание неоправданно уделяется возможностям обучения, предоставляемым международным сотрудникам в ущерб национальным сотрудникам;

h) в числе факторов, порой отрицательно влияющих на решения руководителей при распределении возможностей обучения сотрудников, называют фаворитизм, злоупотребления, личные соображения и недостаточную подотчетность, что демотивирует персонал и порождает равнодушие.

229. Инспектор считает, что сотрудникам руководящего звена следует стремиться к преодолению таких негативных представлений о роли руководителей, занимающихся вопросами обучения и оперативной деятельности:

а) разрабатывая и применяя четкие и прозрачные критерии распределения учебных ресурсов;

б) открыто и систематически консультируясь с сотрудниками в форме, обеспечивающей их широкое участие, по поводу потребностей, приоритетов и возможностей обучения;

в) признавая и поощряя индивидуальные усилия сотрудников, повышающих свой профессиональный уровень вне официальной системы обучения;

д) приобретая и применяя наставнические навыки.

Примечание: один из респондентов с досадой отметил: «Если я прохожу какие-либо курсы подготовки и повышения квалификации, то только потому, что по собственной инициативе ищу и нахожу их, а затем прошу разрешить записаться на них». Инспектор считает, что организации действительно несут ответственность за создание условий, которые стимулируют и вознаграждают стремление к учебе. Тем не менее организационная среда не может и не должна подменять личную мотивацию, заинтересованность и усилия человека, желающего учиться. Что касается приведенного выше заявления, то таким должно быть кредо большинства сотрудников.

230. Инспектор признает, что за обучение должны отвечать как руководители, так и сами сотрудники. Важнейшее значение при распределении учебных ресурсов, независимо от их дефицитности или достаточности, имеет беспристрастность:

а) **беспристрастность при распределении:** ресурсы должны распределяться беспристрастно с учетом всех индивидуальных потребностей, с одной стороны, и необходимости эффективного использования ограниченных ресурсов организации — с другой;

б) **процедурная беспристрастность:** процесс распределения должен быть беспристрастным и предоставлять равные возможности всем сотрудникам, включая молчаливое большинство;

в) **беспристрастность во взаимоотношениях:** ко всем следует относиться честно до, во время и после процесса принятия решения, независимо от характера отношений с отдельными заявителями;

д) **беспристрастность должна иметь устойчивую основу:** на последующих этапах должны остаться адекватные ресурсы для удовлетворения потребностей других сотрудников.

231. Инспектор рекомендует всем руководителям обеспечивать скрупулезное применение принципа беспристрастности в вопросах распределения, процедуры, взаимоотношений и обеспечения устойчивости при распределении ресурсов, выделяемых на цели обучения.

232. В то же время при отсутствии подлинного интереса к обучению со стороны отдельных сотрудников обучение может превратиться в формальность, не дающую эффекта и отдачи. Кроме того, сотрудники должны сами проявлять инициативу и изыскивать новые пути для обучения и самосовершенствования. **Поэтому инспектор**

рекомендует всем руководителям, занимающимся вопросами обучения, стремиться поощрять, одобрять и вознаграждать личную мотивацию сотрудников, которые учатся в рамках непрерывного и совместного обучения, и активно направлять усилия по достижению результатов в этой области.

233. Аналогичным образом инспектор отмечает, что унаследованный Организацией Объединенных Наций от Лиги Наций принцип Ноблемера⁴⁶ в отношении установления окладов международных гражданских служащих имел фундаментальное обоснование. Оно заключалось в том, что самые высокие оклады международных гражданских служащих вознаграждают высокую компетентность, высшее образование и глубокие знания в соответствующих областях специализации, а также владение иностранными языками и другие способности⁴⁷. Поэтому сами сотрудники также обязаны учиться за свой счет, поскольку, надо полагать, получая свой оклад, они в свою очередь обязаны учиться и поддерживать наивысший уровень компетентности и квалификации.

⁴⁶ Принцип Ноблемера стал частью концепции современной международной гражданской службы, впервые созданной в Международном секретариате Лиги Наций и в Международном бюро труда (1920–1921 годы). Он назван по имени Жоржа Ноблемера, председателя Комитета, предложившего взять за основу окладов сотрудников Лиги Наций размер окладов наиболее высокооплачиваемых национальных администраций.

⁴⁷ См. Michael Ogwezy, “Noblemaire Principle in the Context of International Civil Service”, *Cosmopolitan Law Journal*, vol. 4, No. 2 (2016).

Часть вторая

Новая учебная среда: технологические возможности

5. Платформы электронного обучения

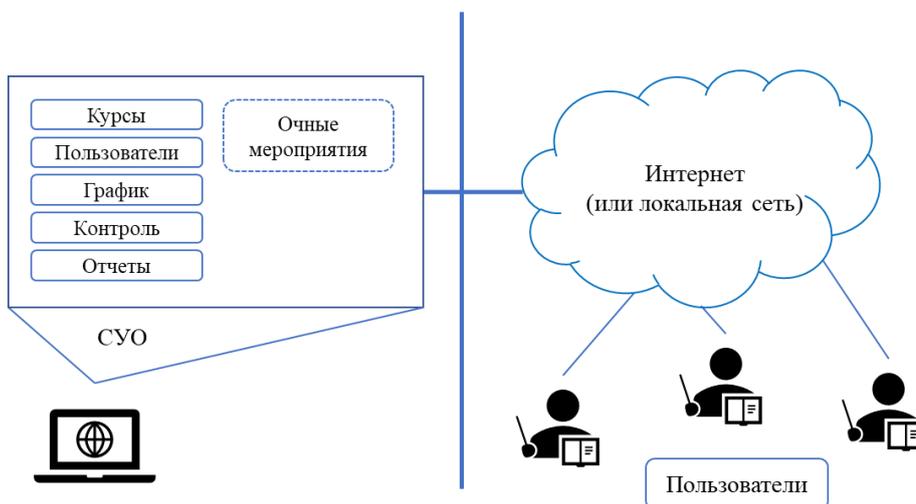
234. В силу их динамичного характера и постоянного совершенствования и диверсификации электронное обучение и другие формы обучения на базе новых технологий становятся неперенным элементом любого стратегического видения обучения как на индивидуальном, так и на организационном уровнях. Поэтому в настоящем докладе впервые углубленно рассматривается вопрос о том, как в настоящее время в системе Организации Объединенных Наций используются платформы электронного обучения и как их следует использовать.

235. В настоящем докладе термин «платформа обучения» используется в самом широком смысле, охватывая весь спектр различных платформ, основной функцией которых является обучение или его учебно-методическая поддержка, независимо от того, поддерживают ли они все основные функции организации учебного процесса или только неполные и дополнительные категории функций обучения.

5.1 Основания для использования платформ электронного обучения

236. В ходе обзора был выявлен целый ряд онлайн-учебных платформ, используемых в настоящее время организациями системы Организации Объединенных Наций. Большинство организаций используют систему управления обучением в качестве основной программной платформы, с помощью которой осуществляется учебный процесс и управление им, организуются интернет-курсы и поддерживается очное обучение.

Диаграмма 16
Базовые функции системы управления обучением



237. Основные причины использования организациями электронного обучения можно свести в две категории. Первая связана с трудностями, из-за которых очное обучение становится нецелесообразным или невозможным:

- a) специфика потребностей отделений и подразделений на местах, работающих в трудных условиях;
- b) стоимость организации очных учебных программ во многих точках во всем мире;

с) невозможность одновременного проведения учебных занятий во многих различных местах;

d) при командировании работающих в разных местах сотрудников в штаб-квартиру или региональные центры их работа прерывается (что не всегда возможно) и возникают дополнительные расходы.

238. Вторая категория причин связана с конкретными сравнительными преимуществами электронного обучения. В своих ответах респонденты называют самые разные преимущества, однако большинство организаций выделяют две главные причины: глобальную доступность (охват широкого круга сотрудников) и эффективность по затратам.

Глобальная доступность

239. По своим возможностям охвата глобальной аудитории в разных точках земного шара и в различных часовых поясах электронное обучение не имеет аналогов среди традиционных форм очного обучения. Для организаций, персонал которых работает в разных географических точках, это является важным фактором при принятии решения о составлении и осуществлении программ электронного обучения.

240. С точки зрения Организации Объединенных Наций, развертывание программы электронного обучения, доступ к которой можно получить из любого места при наличии того или иного подключения, позволяет преодолеть многие из упомянутых выше трудностей. Эти программы мгновенно становятся доступными во всех точках мира, где присутствует данная организация. Кроме того, такие программы, как правило, построены таким образом, чтобы обеспечить больше гибкости: обучающиеся могут получать к ним доступ меньшими блоками, избегая серьезного нарушения рабочего процесса. К тому же большинство программ асинхронны по своему характеру, поэтому учебные мероприятия редко имеют фиксированный график. Доступность через мобильные устройства также повышает степень повсеместности обучения и автономии обучающегося.

241. При этом нужно сделать следующие оговорки:

a) несмотря на прогресс глобальной связи, по-прежнему существуют ситуации и обстоятельства, когда стабильный онлайн-доступ к учебным программам невозможен или неэффективен. Некоторые организации принимают это во внимание, рассматривая вариант учебных платформ, которые поддерживают доступность учебных ресурсов в автономном режиме. Другими словами, эти курсы можно загрузить на компьютер или мобильное устройство и использовать в автономном режиме даже при отсутствии надежного сетевого соединения;

b) легче всего организовать и быстрее всего развернуть и использовать в рамках всей системы Организации Объединенных Наций электронное обучение в формате курсов онлайн-обучения со свободным графиком занятий. Однако этот формат не всегда оптимален в случае тем, требующих активного приобретения знаний обучающимися во взаимодействии с другими обучающимися и наставниками. Особое внимание следует уделять тому, чтобы формат электронного обучения выбирался в соответствии с целями обучения и уделялось должное внимание надлежащему педагогическому построению курса. Важно также учитывать фактор языковой доступности.

5.1.2 Эффективность затрат

242. Затратоэффективность с самого начала служила аргументом в пользу электронного обучения. Такие ожидания подпитывались не только энтузиазмом научных кругов и технологического сектора, но и стремлением крупных организаций и структур найти прагматичный способ сокращения расходов с одновременным обеспечением единообразной подготовки кадров. Для организаций с десятками тысяч слушателей курсов такая экономия может быть использована для увеличения числа обучающихся или учебных мероприятий.

243. Соображения эффективности затрат в качестве одной из причин использования электронного обучения приводили 23 организации, однако при этом представлено мало информации, которая свидетельствовала бы о систематическом проведении анализа расходов на электронное обучение в сопоставлении с другими форматами. Хотя в вопроснике не предлагалось прямо сопоставить затраты на электронное обучение или детализировать их, то, что такая информация не была предоставлена (в том числе в ходе бесед), возможно, позволяет считать, что эффективность электронного обучения с точки зрения затрат часто воспринимается как нечто само собой разумеющееся.

244. *Структура расходов.* В затратах на обычные программы электронного обучения, разработанные для конкретных целей организаций и размещенные на их платформах систем управления обучением (СУО), а также в затратах на некоторые новые конфигурации гибридной инфраструктуры можно выделить (в известной степени) следующие элементы:

- a) стоимость сетевой платформы (СУО):
 - в СУО с собственным сервером сюда включаются расходы на установку и обслуживание, лицензии на используемое коммерческое программное обеспечение (за исключением варианта использования системы с открытым исходным кодом), а также расходы на модификацию системы в соответствии со своими потребностями и на амортизацию оборудования и подключение к Интернету;
 - в случае облачных СУО сюда может включаться оплата хостинга собственных систем или абонентская плата платформ программного обеспечения как услуги;
- b) расходы на составление и разработку контента;
- c) расходы на реализацию — административное обслуживание, поддержка и содействие, если это предусмотрено.

245. Однако, как показано ниже, с появлением новейших облачных сервисов, готовых курсов и библиотек контента структура расходов усложнилась.

246. *Обычная конфигурация:* традиционная инфраструктура электронного обучения построена на базе программного обеспечения СУО, размещенного в локальных центрах обработки данных. В соответствии с потребностями организации программы электронного обучения разрабатываются собственными силами или на стороне, а затем загружаются в систему для доступа по локальной сети или глобально через Интернет.

247. *Облачное размещение СУО:* имеется небольшое отличие по сравнению с обычной конфигурацией с размещенным в облаке сервером. Система по-прежнему полностью контролируется организацией, которая отвечает за установку и обслуживание, но инфраструктура переносится из локального центра обработки данных в облако. Это меняет общую структуру расходов, заменяя затраты на оборудование оплатой хостинга виртуализированной инфраструктуры.

248. *СУО как SaaS⁴⁸:* следующим шагом в виртуализации учебных платформ стал отказ организаций от контроля над серверным программным обеспечением в пользу компаний, предоставляющих услуги организации СУО в качестве (облачного) сервиса. В рамках этой модели организации используют готовые СУО, предоставляемые поставщиком на основе абонентской платы. Как правило, организации платят ежегодную абонентскую плату за каждого пользователя (сотрудника или внешнего партнера), который имеет доступ к системе. При использовании этой модели организации продолжают разрабатывать собственные курсы электронного обучения и загружают их в облачную СУО.

⁴⁸ Программное обеспечение как услуга (SaaS), см. Предоставление услуг в области облачных вычислений в системе Организации Объединенных Наций, JIU/REP/2019/5.

Массовые открытые онлайн-курсы (МООК)

249. В последние годы резко возросла популярность онлайн-платформ обучения с готовыми курсами. Диапазон их велик — от широкого выбора МООК на таких платформах, как Coursera, EdX и Future Learn, до бизнес-услуг, таких как Lynda.com/LinkedIn Learning. Эти платформы обеспечивают среду обучения, в которой предлагаются их собственные готовые курсы.

250. Большая часть материалов на ведущих платформах МООК доступна бесплатно. В некоторых случаях для прохождения курса нужно уплатить регистрационный взнос, иногда курс обучения можно пройти бесплатно, но, если требуется свидетельство, за курс нужно платить. В случае же бизнес-платформ плата обычно взимается в виде месячной или годовой абонентской платы за каждого сотрудника, получившего доступ к платформе с предоставлением затем неограниченного доступа ко всем имеющимся курсам (модель «Нетфликс»).

251. Инспектор отмечает, что среди участвующих организаций все шире используются контент-платформы. В этой модели расходы связаны с доступом к контенту, и никаких технических затрат прямо не предусмотрено.

Интеграция платформ

252. Размер затрат может также зависеть от интеграции платформ. На первых этапах появления внешних контент-платформ организации, желающие их использовать, были вынуждены работать по двум параллельным направлениям. В первом случае они предоставляли своим сотрудникам доступ к внешним платформам с готовыми материалами, в известной степени отвечающими их потребностям. Во втором они продолжали разрабатывать и размещать на своей платформе СУО собственные курсы для удовлетворения других своих потребностей в области обучения, для чего стандартных готовых материалов было недостаточно. Работа по данным двум направлениям обучения велась отдельно, при этом было трудно или невозможно отслеживать прогресс в обучении или переносить информацию о прохождении курса обучения из внешних систем во внутриорганизационные системы или системы управления служебной деятельностью сотрудников.

253. Однако в настоящее время добиться интеграции обучения внутри организации и за ее пределами гораздо легче. Организации могут дополнять свои внутренние программы обучения готовыми внешними курсами, одновременно фиксируя процесс прохождения курсов обучения и полученные результаты в централизованном порядке — в узловой СУО или ином хранилище данных об обучении персонала.

254. На данном этапе такая интеграция в основном осуществляется в двух формах:

а) *встраивание внешних курсов во внутриорганизационную СУО* (в облачном варианте или на собственном сервере). В этом случае внешние курсы (например, с платформы LinkedIn Learning) беспрепятственно появляются среди внутренних курсов, доступных для сотрудников в СУО или на учебном портале организации. Обучающиеся могут начинать проходить внешние курсы таким же образом, как и записываясь на внутренний курс, и их успехи и результаты полностью регистрируются на внутренней платформе организации. Так, например, в ВОЗ курсы LinkedIn Learning теперь доступны на ее облачной платформе Cornerstone onDemand. Благодаря такой интеграции учащиеся видят внешние курсы в списке программ, имеющихся на платформе организации, и могут записаться на эти курсы и беспрепятственно проходить программу обучения в одной и той же среде. Результаты учебы также фиксируются в СУО. Такая интеграция значительно расширяет рамки обучения сверх внутренних возможностей организации, упрощая при этом доступ к внешним курсам (и снижая ограничительные барьеры);

б) *использование облачных платформ со смешанным содержанием*. На этих платформах, помимо каталога предварительно загруженных готовых стандартных курсов, имеются учебные платформы или СУО, используя которые организации могут создавать или загружать собственные курсы. В порядке примера можно упомянуть LinkedIn Learning, Couracademy и Accenture Academy. Accenture

Academy представляет собой пример облачной платформы с готовым учебным планом, позволяющим индивидуализировать программу обучения и выкладывать индивидуальные учебные материалы. Данная платформа используется Секретариатом Организации Объединенных Наций для подготовки сотрудников по вопросам снабжения.

255. Многообразие различных моделей, в которых сочетаются внутренние и внешние платформы и курсы обучения, требует более тщательной оценки затрат, чем это делалось прежде, когда в основном использовалась одна традиционная модель платформы. Производить расчет таких затрат сложнее, но все же это делается на основе упомянутых выше основных элементов затрат, объединяемых таким образом, чтобы отразить сочетание платформ и материалов, используемых организацией. Хорошо известное в мире программного обеспечения как услуги изменение парадигмы, связанное с использованием облачных серверов и абонентского обслуживания вместо первоначальных капиталовложений, в равной степени применимо и к таким учебным услугам. Важен и механизм внутреннего распределения расходов. По сообщениям некоторых организаций, затраты на СУО покрываются из бюджета отдела информационных технологий, в то время как другие подразделения должны финансировать затраты на инфраструктуру платформы из ассигнований на обучение. Организациям, собирающимся приступить к реализации своих программ электронного обучения или расширять их, следует принять во внимание все изложенные выше соображения.

256. Инспектор предлагает учитывать при анализе затрат и другие контекстуальные факторы:

а) эффективность электронного обучения с точки зрения затрат не всегда приводит к фактической экономии по всем направлениям. Достижимая экономия также зависит от формата, контекста и характера программ электронного обучения;

б) разработка и осуществление качественных онлайн-программ с высоким уровнем взаимодействия, в рамках которых участники общаются с другими людьми, может потребовать немалых затрат ресурсов и обойтись недешево, но в этом случае можно добиться более высоких результатов обучения;

в) экономия средств достигается в первую очередь там, где тема и цели обучения позволяют организовать самостоятельное обучение почти без контактов с другими обучающимися и вмешательства наставников, учителей или координаторов (если оно вообще предусматривается).

5.1.3 Другие относительные преимущества электронного обучения

257. В числе других причин, называвшихся организациями в качестве стимулов к использованию электронного обучения, инспектор хотел бы упомянуть следующие:

а) гибкость: обучение может происходить, по словам ЮНОПС, «в любое время, в любом месте». В принципе, это большое преимущество электронного обучения;

б) широчайший выбор: огромное количество программ доступно через различные платформы электронного обучения, будь то в системе Организации Объединенных Наций или во всем мире;

в) принцип работы «точно в срок»: этот подход позволяет часто обновлять контент, что представляет интерес для организаций, согласуясь как с ритмом жизни информационного века, так и с необходимостью обеспечения большей маневренности организаций системы Организации Объединенных Наций. К тому же обучение «точно в срок» становится более доступным благодаря наличию ресурсов микрообучения, когда они соответствуют возникающим потребностям в обучении сотрудников.

258. Вместе с тем инспектор отмечает, что эти предполагаемые преимущества реализуются не сами по себе. Например, гибкость создает проблему с точки зрения рационального использования времени. В рамках обычной рабочей нагрузки сотрудникам следует выделять достаточно времени на учебные мероприятия.

Разработка специализированных учебных материалов, адаптированных с учетом конкретных потребностей в данный момент и в существующих обстоятельствах, требует наличия достаточных возможностей для планирования и практического применения полученных результатов. Программы электронного обучения не всегда разрабатываются быстро, и до принятия решения о разработке программы обучения «точно в срок» следует провести первоначальную оценку.

259. Обучение по принципу «точно в срок» особенно актуально для секторов гуманитарной деятельности, относящихся к компетенции УКГВ и УВКБ, где сотрудники работают «в отдаленных, нестабильных районах и имеют ограниченный доступ к возможностям очного обучения»⁴⁹.

5.2 Используемые в настоящее время платформы электронного обучения и их основные характеристики

Системы управления обучением (СУО)

Вставка 5

Терминология СУО

В разделе 5 термин «система управления обучением» (СУО) применяется при описании и обсуждении используемых организациями основных платформ электронного обучения. Хотя данный термин используется чаще всего, когда речь идет о таких системах, для описания платформы того же типа могут применяться и немного другие термины. В прошлом часто использовались термины «общеорганизационные системы управления обучением» и «виртуальная среда обучения», некоторые же поставщики называют свои платформы «системами управления учебными материалами».

Аналогичным образом в последние годы одна из групп облачных учебных платформ по терминологии некоторых поставщиков и аналитиков⁵⁰ получила название платформ образовательных проектов (LEP или LXP). Хотя в некоторых продуктах, относящихся к этой категории, уделено особое внимание агрегированию, персонализации и рекомендациям материалов, в реальности значительная часть платформ этой категории пересекается с современными платформами СУО, которые развиваются в том же направлении. Во многих обзорах и рейтингах LXP можно найти платформы, которые также предлагаются как системы СУО (например, Docebo и TalentLMS).

260. Как уже отмечалось ранее, базовые функции СУО предусматривают размещение онлайн-курсов, их содержания и учебных мероприятий, планирование учебы, зачисление учащихся с отслеживанием результатов учебы, а также создание отчетов и аналитических материалов. Кроме того, СУО используются для организации и поддержки очных и смешанных мероприятий, размещения дополнительных материалов и обеспечения дополнительных каналов взаимодействия для координации или обучения.

261. В дополнение к базовому набору функций современные СУО все чаще поддерживают более расширенные функции (выполнение которых прежде нередко обеспечивалось отдельными системами программного обеспечения). Некоторые современные системы охватывают следующие элементы: сертификаты; обследования и опросы; поддержку социального обучения; управление профессиональной

⁴⁹ Cecilia de Rosa and Jayna Johnson, “Webinar-based approaches to maximize learning and transfer good practices: case studies from the humanitarian sector”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 23, No. 4 (December 2019).

⁵⁰ Включая влиятельную Академию Джоша Берсина.

подготовкой; электронные портфолио; наставническую поддержку; элементы управления кадровым потенциалом; и интеграцию внешнего контента.

Другие платформы

262. Несмотря на наблюдающуюся в отрасли тенденцию добавлять в базовую СУО дополнительные функции, единая платформа не всегда способна обслуживать все потребности организации. Многие участвующие организации используют дополнительные онлайн-платформы для поддержки или реализации учебных программ. Эта тенденция, вероятно, сохранится и в будущем, поскольку СУО никогда не смогут полностью интегрировать растущее множество различных учебных платформ и хранилищ, которые появляются и функционируют вне централизованной платформы.

263. Например, видеоуроки могут размещаться вне СУО на отдельной платформе (скажем, YouTube или Vimeo). Кроме того, организации могут использовать внешнюю платформу (например, SurveyMonkey) для проведения опросов среди обучающихся и сбора отзывов.

264. В девяти ответах участвующих структур сообщается об одновременном использовании в одной организации трех или более различных вариантов электронной среды обучения, при этом ЮНОПС сообщает об использовании в общей сложности десяти таких вариантов, а ПРООН использует шесть различных платформ и хранилищ материалов. В действительности рынок решений для организации обучения выходит за рамки стандартных определений и конфигураций. Ввиду этого строгую классификацию соблюдать сложно.

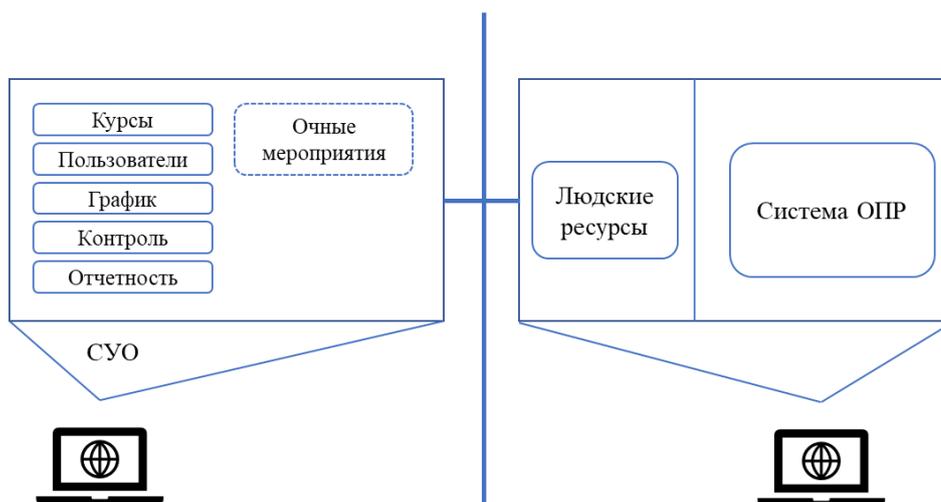
Интеграция людских ресурсов

265. Формирование современной системы СУО преследует две основные цели: административное руководство процессом обучения и организацию/координацию обучения. Для многих структур, которые давно используют такие системы (например, для университетов), уже само административное руководство процессом обучения является одним из важных видов применения информационных технологий с целью повышения эффективности этого процесса. От планирования и каталогизации курсов и упрощения процедур регистрации слушателей курсов до документального оформления заданий и записи оценок — СУО помогли автоматизировать весь этот процесс и снизить административную нагрузку, особенно для организаций с тысячами обучающихся.

266. В Организации Объединенных Наций на департаменты людских ресурсов, как правило, возлагается надзор за обучением персонала, обычно в рамках более широкой системы повышения квалификации персонала и управления кадровым потенциалом, выходящей далеко за рамки чисто административных функций. В этом контексте способность увязывать учебные мероприятия с другими функциями и подразделениями учета кадровых служб приобретает важное значение для совершенствования рабочего процесса и повышения эффективности системы.

267. В то же время кадровые программные приложения нередко являются частью более крупных программных систем общеорганизационного планирования ресурсов, хотя иногда они функционируют автономно. В результате СУО бывают по-разному связаны с остальными подразделениями учета и функциями кадровых служб. Например, данные о результатах обучения персонала могут храниться в модуле, относящемся к системе общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) или к приложению для работы с кадрами, а СУО будет в первую очередь использоваться для организации курсов.

Диаграмма 17

Связь между системой управления обучением и системой управления людскими ресурсами

268. Соединение двух программных комплексов для автоматического обмена данными о персонале может потребовать дополнительных усилий, если одна из систем или даже обе не поддерживают общие стандартные протоколы и практически закрыты в нише собственных разработок. По этой причине некоторые организации пошли по пути использования СУО поставщика, установившего им их систему ОПР, или модуля, являющегося частью используемой ими системы ОПР. Однако поставщики систем ОПР, как правило, не славятся разработками лучшего программного обеспечения для СУО, поэтому в результате чаще всего принимается компромиссное решение, и в этом случае порой невозможно применить подход, предполагающий выбор самых передовых технологий.

269. Для того чтобы иметь возможность использовать СУО, в наибольшей степени отвечающую потребностям организации, **инспектор рекомендует руководителям, занимающимся вопросами обучения, выбрать в качестве одного из критериев отбора как систем ПОР, так и СУО способность хорошо интегрировать данные об учебных мероприятиях, включая оценку, и обмениваться ими.**

Инструментальные средства разработки учебных курсов

270. Еще одной важной технологией, используемой в электронном обучении, являются инструментальные средства разработки учебных курсов. В системе Организации Объединенных Наций важное значение для управления контентом имеют инструментальные средства разработки учебных курсов, позволяя обеспечивать функциональную совместимость платформ и стимулировать совместное создание и использование материалов курсов. Зачастую платформы СУО не имеют — или имеют лишь в очень рудиментарной форме — специальные технические возможности для подбора и производства контента и его «упаковки» для распределения в режиме онлайн.

271. Многие курсы электронного обучения (особенно разработанные в формате курсов со свободным графиком занятий) зависят от мультимедийного контента, который должен быть «упакован» таким образом, чтобы его можно было использовать в качестве ресурса электронного обучения. Инструментальные средства разработки учебных курсов необходимы, чтобы можно было импортировать, записывать и редактировать фонограммы, добавлять и изменять видеозаписи, добавлять различные формы проверочных вопросов или групповых слайдов/сцен и использовать более сложную логику упорядочения (с условным прохождением учебного материала).

272. С помощью наиболее широко используемых инструментальных средств разработки учебных курсов (например, Articulate Storyline и Adobe Captivate) производится контент в широко принятых цифровых форматах, которые также поддерживаются большинством платформ СУО, в частности в соответствии со стандартом «Эталонная модель объектов контента для совместного использования» (SCORM). Наличие общего формата позволяет использовать внешние инструментальные средства для импорта и доставки материалов для электронного обучения через отдельную платформу СУО, а также для обмена учебными материалами между разнородными операционными системами.

Вставка 6

Эталонная модель объектов контента для совместного использования и другие стандарты

Эталонная модель объектов контента для совместного использования (SCORM) — это технический стандарт, облегчающий связь между обучающим контентом и СУО, в которой он находится. Это позволяет разрабатывать контент для электронного обучения независимо от конкретной СУО, которая будет все же интерпретировать («проигрывать») его и взаимодействовать с ним. Одним из недостатков модели является то, что она не является строгим техническим протоколом. В результате некоторые системы и материалы, при номинальном соблюдении требований SCORM, в реальности совместимы не полностью.

Существует более новый стандарт Experience API (xAPI) — или Tin Can API, — который основан на SCORM и предназначен для его замены. По состоянию на 2019 год уровень его внедрения все еще оставался относительно низким, хотя он обеспечивает более высокую степень гибкости и полноты и поддерживается многими учебными платформами.

SCORM — не единственный технический стандарт, имеющий отношение к системам электронного обучения. Еще один технический стандарт, в котором определяется функциональная совместимость систем электронного обучения и который может представлять интерес для участвующих организаций, поскольку он позволяет легко интегрировать внешние инструментальные средства и модули с системой СУО — стандарт «Совместимость средств обучения»⁵¹.

273. Используя стандарт SCORM, организации получают возможность обмениваться предметными материалами, однако при этом могут возникать определенные проблемы. Поскольку на протяжении длительного периода времени стандарт менялся, разные программные средства поддерживают его различные версии. Кроме того, в повседневной практике он не полностью совместим с различными инструментальными средствами, они могут вести себя по-разному. По сообщениям участвующих организаций, возникают некоторые трудности с получением правильной версии файлов при импорте контента, экспортированного другой организацией из другой СУО.

5.3 Платформы: единство в многообразии?

274. Большинство ведущих платформ имеют сходный набор основных функций. Однако они часто отличаются друг от друга по своим расширенным возможностям, а также по навигационной парадигме и общему пользовательскому опыту. Зачастую

⁵¹ Одна из «витрин» сторонних расширений размещена на веб-сайте <https://www.eduappcenter.com/>; она предназначена для различных поддерживающих этот стандарт платформ СУО (включая Moodle).

небольшие различия в дизайне пользовательского интерфейса приводят к различным последствиям для обучающихся и в плане результатов обучения⁵².

275. О разнообразии платформ свидетельствует тот факт, что, согласно поступившим сообщениям, только в одном из учреждений системы Организации Объединенных Наций и нигде больше в системе используется 28 различных платформ. Некоторые платформы, о которых представлена информация, не являются традиционными СУО; в их числе имеются библиотеки контента, облачные сервисы изучения иностранных языков, приложения для видеоконференций и несколько инструментальных средств обучающих приложений нового поколения, в том числе с использованием технологий искусственного интеллекта.

276. С помощью общеорганизационного вопросника предполагалось выяснить, какие параметры платформ наиболее важны и ценны с точки зрения организаций. В первую «тройку» параметров при выборе конкретных платформ вошли: поддержка взаимодействия между обучающимися; поддержка очных и смешанных программ; простота управления.

277. Еще одной ключевой особенностью эффективного обучения является уровень вовлеченности учащихся в работу с учебными материалами, коллегами и наставниками или инструкторами. Поскольку это также зависит от удобства использования и дизайна учебной платформы, организациям следует учитывать функции платформ, которые они хотят использовать применительно к уровням вовлечения, достижимых с помощью конкретной платформы.

278. В качестве критериев при выборе и оценке наиболее подходящих платформ следует учитывать и другие важные аспекты систем управления обучением. Например, в плане административного руководства и управления кадровым потенциалом соответствующая платформа обучения может предоставить ценную информацию об учебных потребностях персонала, процессе обучения и достигнутых результатах.

Основные используемые платформы

279. Появляются признаки, по-видимому, спонтанного сближения основных платформ, используемых участвующими организациями. Из традиционных платформ СУО более широко — восемью организациями — используется система Moodle. Однако в ряде этих организаций она используется как вспомогательная в дополнение к другой основной СУО или только на ранней стадии и во время изучения вопроса.

280. Второе место занимает облачная платформа Cornerstone onDemand, которую используют пять организаций-респондентов. Популярность этой платформы, по крайней мере частично, обусловлена ее интеграцией с системами управления служебной деятельностью сотрудников.

281. Столько же респондентов сообщают об использовании платформы LinkedIn Learning (ранее Lynda.com), которая является не традиционной СУО, а внешней контент-платформой, служащей также базовой платформой для дистанционного обучения. Некоторые организации предоставляют сотрудникам бесплатный доступ к ее содержанию, другим же удалось интегрировать курсы, предлагаемые на этой платформе, в собственные СУО. Более подробно эта платформа рассматривается в разделе, посвященном использованию готовых внешних программ.

282. Платформа социального обучения Claned используется в КПСООН как для онлайн-курсов, так и для очных курсов обучения. Онлайн-курсы на платформе Claned отличает в первую очередь наличие социального элемента: участники могут комментировать весь контент, взаимодействовать друг с другом, делиться знаниями и получать помощь модераторов при ответе на вопросы и обмене соответствующей информацией. Другой особенностью является постоянный доступ участников к содержанию курса. В случае организации очных курсов Claned служит хранилищем

⁵² Результаты обучения — это заявленные знания или навыки, которые учащиеся должны приобрести к концу определенного задания, урока, курса или программы; эта информация помогает обучающимся понять, почему эти знания и эти навыки будут им полезны.

всей соответствующей информации до, во время и после курса (включая предварительные чтения, презентации и отчеты).

Вставка 7

Линейка Moodle

Moodle является самой широко используемой в мире (и бесплатной) СУО с открытым исходным кодом и, по всей вероятности, вообще наиболее широко используемой системой подобного рода. Она разрабатывается и поддерживается международным сообществом и дополнительно поддерживается сетью сертифицированных партнеров. Ряд интернет-провайдеров также предлагают услуги по облачному размещению Moodle для тех, кто не хочет запускать и обслуживать собственную серверную инфраструктуру. Система поддерживает совместные подходы к онлайн-обучению с помощью ряда функций и преимуществ широкого набора подключаемых модулей, расширяющих ее базовые функциональные возможности.

Коммерческим вариантом Moodle является система Totara. Опираясь на программное обеспечение Moodle с открытым исходным кодом, данная система предлагает — в варианте уплаты абонентской платы — пакет, ориентированный на корпоративных пользователей, что позволяет понизить степень технической сложности и повысить уровень безопасности и стабильности СУО. Это гибридная модель, в которой дополнительные функции, предлагаемые провайдером услуг сверх функций открытой платформы, позволяют пользователям избегать проблем, связанных с переносимостью данных.

Традиционно загрузка и установка на серверах, модификация и адаптация системы Moodle осуществляются бесплатно. Этот принцип соблюдается при стандартном учебном использовании. Однако версия Moodle для корпоративного использования (Moodle Workplace) доступна только с оплатой по факту использования через Moodle Partners.

283. В настоящее время Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций является единственной организацией системы Организации Объединенных Наций, которой на законном основании в соответствии с соглашением с фондом «Мудл» разрешено внедрять версию Moodle Workplace вне модели Moodle Partners. Колледж использует эту технологию для развертывания специализированных порталов электронного обучения для клиентов системы Организации Объединенных Наций.

Сопоставление систем с открытым исходным кодом и проприетарных систем управления обучением

284. Две наиболее используемых организациями-респондентами СУО — Moodle и Cornerstone onDemand — отражают две различные парадигмы в современном мире программного обеспечения и цифровых технологий. Система Moodle и созданная на ее базе Totara являются программными приложениями, которые разработаны с использованием концепции открытого исходного кода. Другими словами, их компьютерный код общедоступен для просмотра, изучения, использования и изменения.

285. Программное обеспечение с открытым исходным кодом чаще всего разрабатывается теми или иными сообществами в рамках прозрачного и инклюзивного процесса даже в тех случаях, когда работа ведется при поддержке крупных технологических компаний. По своему функционированию программное обеспечение и процессы с открытым исходным кодом в некоторой степени схожи с тем, как Википедия служит общественным ресурсом, созданным, поддерживаемым и управляемым открытым для всех сообществом.

286. Программное обеспечение с открытым исходным кодом предоставляет значительную свободу при его использовании: его можно легко модифицировать и адаптировать. Чаще всего (хотя и не всегда) оно предоставляется бесплатно. Концепция открытого исходного кода, привлекая многих связанными с ней социальными ценностями, в то же время, как полагают, сопряжена с очень серьезными объективными преимуществами, и именно поэтому такие компании, как Google, IBM и Microsoft, придерживаются этого подхода. Многие считают, что при хорошей технической поддержке программы с открытым исходным кодом безопаснее корпоративных программ, поскольку они открыты для тысяч разработчиков и соавторов по всему миру.

287. В отличие от этого проприетарное программное обеспечение может производиться техническими компаниями и специализированными разработчиками в рамках жестко структурированного процесса. Их компьютерный код тщательно охраняется как интеллектуальная собственность, принадлежащая этим компаниям. Использование проприетарного программного обеспечения регулируется юридическими соглашениями, и приложения не могут свободно модифицироваться или адаптироваться пользователями сверх конфигурирования, предусмотренного поставщиком, хотя в некоторых случаях их можно расширить с помощью внешних модулей, разработанных пользователями.

288. Это позволяет в наиболее удачных случаях целенаправленно разрабатывать проприетарное программное обеспечение с последующей его быстрой эволюцией. В вопросах любых изменений и доработки своих приложений пользователи попадают в полную зависимость от поставщиков. Однако некоторые поставщики не имеют возможности быстро реагировать на изменяющиеся потребности пользователей и развивающихся рынков. В результате появляются устаревшие и старомодные приложения, из-за которых пользователи вынуждены использовать неудовлетворительные продукты, так как замена СУО может потребовать значительных усилий и затрат.

289. Платформы СУО, в основе которых положены эти два подхода к организации дела и развертыванию программ, имеют свои преимущества и недостатки. В целом, тот или иной подход сам по себе не гарантирует качества и пригодности СУО для конкретной организации. Зрелость и стабильность СУО с открытым исходным кодом зависит от размера и структуры поддерживающего их сообщества. В случае проприетарной СУО ее качество в целом определяется ориентацией, зрелостью и маневренностью компании-поставщика.

290. Хотя программное обеспечение с открытым исходным кодом не предполагает затрат на лицензирование, внедрение и использование такого программного обеспечения не являются полностью бесплатными. Его установка и конфигурация, техническое обслуживание и техническое освоение требуют трудозатрат, что имеет свое стоимостное выражение. Полная стоимость владения не очевидна для организаций с ограниченными техническими ресурсами и небольшим опытом внедрения аналогичных программных приложений. Однако после осуществления первоначальных вложений и достижения критической массы издержки при увеличении масштабов использования и добавлении новых пользователей растут довольно медленно.

291. В случае проприетарных программ подсчитать издержки несколько легче (хотя не всегда все так просто, как может показаться на первый взгляд). Порой небольшим организациям легче развертывать проприетарные СУО, поддерживаемые поставщиками, которые быстро реагируют на изменения обстановки и обеспечивают хорошую техническую поддержку, особенно в варианте предложения программного обеспечения как облачной услуги, поскольку они не требуют большого объема внутренних технических ресурсов.

292. В обоих случаях организациям необходимо иметь достаточный технологический потенциал для обучения, который не следует путать с чисто техническими навыками в области ИТ. Даже если установка и исправление программ и обеспечение безопасности серверов выполняются собственными ИТ-специалистами

или передаются поставщику на подрядной основе, эффективность использования платформы будет зависеть от возможностей групп педагогического дизайна и специалистов по вопросам обучения. Для разработки программ электронного обучения, эффективно использующих возможности выбранных платформ, они должны будут хорошо понимать свойства конкретной платформы.

293. Организациям не следует мыслить лишь абстрактными категориями проприетарных моделей или моделей с открытым исходным кодом. Сегодня весьма жизнеспособной альтернативой становится гибридная модель, сочетающая свободу и прозрачность подхода с открытым исходным кодом со структурированной поддержкой со стороны гибко работающих поставщиков.

294. Инспектор отмечает, что организациям, использующим облачные учебные платформы (в качестве как основных СУО, так и дополнительных платформ), следует обеспечить полный контроль над данными, генерируемые их сотрудниками при использовании этих платформ, и беспрепятственный доступ к ним. Действия обучающихся на учебных платформах позволяют получить подробный набор данных, которые могут быть проанализированы и использованы для дальнейшего совершенствования учебных программ, а также для целей оценки воздействия.

295. Большинство общеорганизационных облачных платформ обучения предусматривают информационные панели и аналитические инструменты для руководителей учебного процесса — организации должны настаивать на предоставлении таких средств и пользоваться ими. Например, ВОЗ использует функцию информационной панели своей СУО Cornerstone, чтобы владельцы предприятий, региональные руководители и ведущие специалисты групп могли отслеживать и контролировать ход прохождения обязательных курсов. В некоторых случаях весь комплекс аналитических данных предоставляется организациям не в полном объеме или же получить доступ к такой информации непросто. **Инспектор рекомендует руководителям, занимающимся вопросами обучения, настаивать на предоставлении поставщиками облачных услуг доступа ко всему комплексу аналитических материалов, накопленных на основе данных, полученных от обучающихся из этих организаций в ходе учебного мероприятия.**

296. Наконец, открытость и бизнес-модель платформ не должны выступать основными критериями при выборе платформы. Существуют другие стратегические критерии (например, интеграция или масштабируемость) и множество функциональных критериев (таких, как поддержка взаимодействия между обучающимися), которые могут иметь значение для организации в неменьшей и даже большей степени.

297. Еще одним критерием, в соответствии с которым организации могут рассматривать свои платформы как неплохой вариант, отвечающий их потребностям, является фактор облегчения взаимодействия и сотрудничества. Это неудивительно, учитывая широкое распространение в системе Организации Объединенных Наций программ со свободным графиком занятий. Согласно полученной ОИГ информации, в рамках онлайн-программ со свободным графиком занятий проходит подготовку примерно в десять раз больше сотрудников, чем в рамках онлайн-программ под руководством инструкторов.

298. В конечном счете, необходимый уровень взаимодействия, сотрудничества и поддержки обучающихся в рамках той или иной программы зависит от темы, аудитории и целей обучения, о чем говорится в других разделах настоящего доклада. Определенные темы и навыки могут быть эффективно усвоены с помощью различных форматов учебы по собственному графику, которые обеспечивают максимальную гибкость и неплохо позволяют расширить охват аудитории, в то время как другие темы потребуют содействия и взаимодействия в рамках программ, построенных по типологическим группам. Однако при наличии платформы, позволяющей осуществлять взаимодействие и совместную работу, организации имеют возможность при необходимости использовать эти функции, в том числе для целей межучрежденческого сотрудничества.

299. Несколько организаций системы Организации Объединенных Наций предлагают курсы обучения внешним пользователям (например, в рамках программ развития потенциала или подготовки партнеров-исполнителей). Однако только три из них сообщают об использовании одной и той же платформы обучения для целей самой организации и внешних пользователей. Кроме того, еще в трех организациях (ВОЗ, ЮНВТО и ЮНИСЕФ) в настоящее время идет процесс создания платформы, которая будет использоваться как для собственных сотрудников, так и для внешних обучающихся. При этом ВОЗ предоставляет внешним партнерам доступ к своей СУО iLearn для прохождения ряда курсов обязательной подготовки.

300. Хотя собственно обучение не должно различаться для внутренней и внешней аудитории, существуют некоторые объективные различия и проблемы при использовании одной и той же платформы конечными пользователями обоих типов:

a) внутренняя программа обучения является частью долгосрочного взаимодействия сотрудников со своей организацией в процессе обучения и повышения квалификации, который координируется службами организации, отвечающими за обучение персонала и кадровую работу; обычно эта программа финансируется за счет средств регулярного бюджета. Учеба сотрудника должна соответствовать долгосрочной стратегии организации;

b) представители внешней аудитории обычно привлекаются на время осуществления того или иного проекта или мероприятия. В индивидуальном порядке на них не распространяются внутренние стратегии и планы организации в области обучения и повышения квалификации персонала, и, в отличие от сотрудников, они не охватываются в той же степени действующей системой контроля и наставничества. Внутри организации их обучение, как правило, планируется иными подразделениями и проектными группами. В ряде случаев участников внешних программ может быть значительно больше, чем сотрудников. Финансирование часто осуществляется за счет внебюджетных средств.

301. Из вышеизложенного следует, что некоторые параметры платформы могут оказаться важнее для внутреннего обучения — например, функциональные возможности, используемые кадровыми службами, и интеграция учебной платформы с другими модулями кадровой работы и ОПР. С другой стороны, для обучения с ориентацией на внешнюю аудиторию и охват большого числа участников важнее могут быть факторы масштабируемости и низкой стоимости.

302. В принципе, для организации в целом интереснее — в первую очередь в плане снижения сложности двух различных программных систем и затрат на их эксплуатацию — вариант выполнения обеих функций одной и той же СУО или учебной платформой. Дополнительные преимущества использования единой платформы могут быть реализованы за счет более тесного взаимодействия различных организационных подразделений и групп, более эффективного совместного использования технических и педагогических кадров и внедрения передового опыта. **Инспектор рекомендует руководителям, занимающимся вопросами обучения, в соответствующих случаях сокращать число различных внутренних учебных платформ и использовать одну и ту же СУО для обеих аудиторий.**

303. Примером передовой практики служит работа Глобального центра обучения и повышения квалификации УВКБ, где осуществляется обучение и штатных сотрудников, и представителей других структур. Учебные группы Центра помогают организовывать работу по повышению профессионального уровня как штатных сотрудников, так и групп по реализации проектов на местах, которые активно сотрудничают в разработке учебных программ (сохраняя при этом определенную степень независимости и возможности выбора).

304. Однако, хотя в целом может показаться желательным иметь единую платформу для собственных целей и внешней аудитории, этот вариант нельзя рассматривать в качестве универсального для организаций системы Организации Объединенных Наций. В некоторых случаях две различные системы могут лучше соответствовать структуре и условиям организаций (включая различия в процедурах закупок и

источниках финансирования). Вместе с тем принять обоснованное решение легче на основе всеобъемлющей оценки.

305. Выводы:

а) несмотря на определенную функциональную совместимость платформ и обмен программами между организациями, как представляется, все еще имеется нераскрытый потенциал совместного использования платформ;

б) важно увязывать СУО с системами кадровых служб для достижения целостного подхода к обучению и упрощению административной работы;

в) немногие организации используют единую платформу для внутренних и внешних программ обучения;

г) в некоторых организациях наблюдается тенденция к расширению использования готовых курсов. Большая часть таких материалов размещается с использованием облачных технологий, что порой требует от организаций использования нескольких платформ.

306. Инспектор рекомендует руководителям, занимающимся вопросами обучения, при принятии в будущем решений о выборе системы управления обучением отдавать предпочтение тем платформам, которые обеспечивают, в частности, более широкие возможности взаимодействия и сотрудничества как внутри организации, так и за ее пределами.

Часть третья

Общесистемное видение: варианты решений

6. Повышение слаженности, координации и согласованности действий

307. По мнению инспектора, существует три основных вектора, которые, возможно, играют решающую роль с точки зрения достижения повышения слаженности, координации и согласованности действий системы Организации Объединенных Наций. Хотя не следует игнорировать необходимость дополнительных финансовых ресурсов, эти же три вектора могут позволить экономить средства в целом на общесистемном уровне и эффективнее расходовать начисленные или добровольные взносы государств-членов. Они также открывают значительные возможности для межучрежденческого стратегического анализа и коллективной деятельности в сфере обучения.

308. Первый вектор связан с политикой: разработка на общесистемном уровне перспективной стратегической концепции обучения, которая должна охватывать принципы и действия, основанные на общих взаимосогласованных ценностях и потребностях всех заинтересованных организаций системы Организации Объединенных Наций. Такая концепция позволяет добиваться синергетического эффекта, предотвращать дублирование усилий и нерациональное расходование ресурсов и обеспечить минимальный уровень межучрежденческой солидарности, чтобы не была забыта ни одна организация, какой бы малой она ни была и какими незначительными ни были бы ресурсы, которые эта организация способна выделить на цели обучения.

309. Второй вектор является институциональным: повышение и укрепление роли Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций как общесистемного учреждения, занимающегося управлением знаниями и обучением сотрудников, — от его первоначальной структуры до модернизации с учетом текущих потребностей и инструментальных средств.

310. Третий вектор носит оперативный характер: скоординированное, более строгое, систематическое и прагматичное использование платформ электронного обучения, в том числе совместных платформ. Электронное обучение уже не является всего лишь еще одним вариантом снижения затрат или альтернативой очным или смешанным курсам. Равным образом электронное обучение — не просто совокупность многочисленных и разнообразных учебных тем, которые могут быть доступны в автономном режиме. Электронное обучение служит целесообразным и реалистичным способом обеспечения постоянной трансформации и адаптации всего персонала Организации Объединенных Наций для поддержания уровней востребованности, компетентности, конкурентоспособности и эффективности сотрудников при выполнении ими своих обязанностей.

Диаграмма 18

Повышение слаженности, координации и согласованности действий в системе Организации Объединенных Наций



311. В последующих разделах рассматривается каждый из этих векторов в отдельности.

6.1 Возможности электронного обучения в интересах повышения эффективности и координации

6.1.1 Использование открытых образовательных ресурсов и материалов других организаций системы Организации Объединенных Наций

312. В условиях ограниченности ресурсов обучение все же можно стимулировать с помощью готовых курсов электронного обучения из открытых источников. ЮНЕСКО определяет открытые образовательные ресурсы как «методические, учебные и исследовательские материалы, находящиеся в открытом доступе или выпущенные по лицензии на интеллектуальную собственность, позволяющей другим лицам пользоваться этими ресурсами и адаптировать и распространять их»⁵³. Хотя этот термин впервые появился на Форуме ЮНЕСКО «Влияние открытых образовательных курсов на высшее образование в развивающихся странах» (2002 год), идея свободного обмена образовательными ресурсами и тенденция к этому возникли раньше⁵⁴.

313. Инспектор отмечает, что качество и надежность таких ресурсов в прошлом подвергались критике. Тем не менее всемирный успех модели Википедии как открытого ресурса, курируемого широким сообществом, позволяет надеяться на то, что при правильном отборе возможно более широкое использование открытых образовательных ресурсов.

⁵³ “Open Educational Resources”, 2019. URL: <https://en.unesco.org/themes/ict-education/oer>.

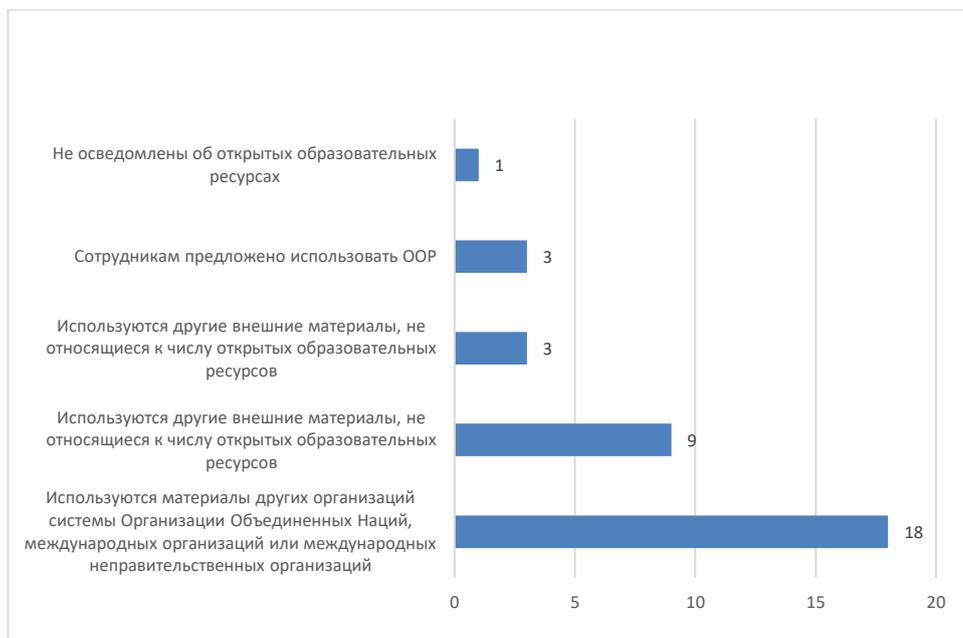
⁵⁴ В апреле 2001 года Массачусетский технологический институт объявил, что он сделает все материалы всех своих курсов для студентов и аспирантов общедоступными с бесплатным доступом в режиме онлайн. Этот шаг был расценен как решение, способное революционизировать образование и придать существенный импульс идее повышения открытости и доступности образования. Этот веб-архив действует и по сей день, а материалы тысяч курсов Института доступны по адресу <https://ocw.mit.edu/index.htm>.

Использование открытых образовательных ресурсов в системе Организации Объединенных Наций

314. Согласно данным, собранным группой по проведению обзора (см. диаграмму 19 ниже, где по вертикальной оси отражено число организаций), представляется, что осведомленность организаций системы Организации Объединенных Наций об открытых образовательных ресурсах довольно низка. Об использовании таких ресурсов в прямом смысле этого термина сообщали только три организации.

Диаграмма 19

Использование открытых образовательных ресурсов (ООР) в системе Организации Объединенных Наций



315. Во многих ответах прослеживается некоторая путаница между открытыми образовательными ресурсами и другими формами общедоступных курсов и материалов, которые можно было бы использовать для обучения. В ответах на этот вопрос упоминается использование массовых открытых онлайн-курсов Coursera, видеоматериалов YouTube и коммерчески доступного готового контента.

316. Сам по себе тот факт, что организации используют, когда это возможно, существующие материалы, не изобретая их заново, является положительным. Однако существует большая разница между духом и воплощением открытых образовательных ресурсов, которые можно свободно использовать, адаптировать с учетом своих потребностей и распространять, и примерами, приведенными в предыдущем пункте. Коммерческие версии не допускают внесения изменений, а лицензии на распространение могут налагать ряд ограничений или предусматривать прямые затраты.

317. Хотя во многих ответах прямо упоминается или подразумевается недостаточная осведомленность об открытых образовательных ресурсах, в других ответах указываются конкретные причины, по которым они не используются. По сообщениям нескольких организаций, такие ресурсы не подходят для них или для удовлетворения потребностей в обучении в системе Организации Объединенных Наций.

318. Структура «ООН-женщины» указывает, что «она не использует готовый контент электронного обучения, поскольку эти материалы не всегда максимально соответствуют проблематике данной структуры. Предпочтение, отдаваемое использованию более оптимальных материалов других партнеров и заинтересованных сторон, способствует применению более последовательного подхода на основе взаимодействия. В соответствующих случаях структура «ООН-женщины» использует готовый контент других организаций системы Организации Объединенных Наций».

Аналогичным образом ВПП заявляет, что ресурсы, размещенные на сайте www.oercommons.org, не использовались, поскольку у ВПП уже имелись ресурсы по определенным темам, а по другим темам соответствующих материалов найдено не было.

319. Некоторые организации (например, Европейская экономическая комиссия, чьи учебные ресурсы в основном предоставляются Отделением Организации Объединенных Наций в Женеве) заявляют, что у них нет средств для изучения альтернативных источников учебных материалов. Хотя это может показаться алогичным (поскольку открытые образовательные ресурсы бесплатны), возникают определенные транзакционные издержки, и для выявления и эффективного использования таких ресурсов нужны определенные знания.

320. ЮНЕСКО, являющаяся глобальным сторонником открытых образовательных ресурсов, указывает на потенциальные трудности их использования «из-за затрат времени, необходимого для отбора соответствующих ресурсов, а также для проверки и мониторинга их качества и актуальности». Вместе с тем ЮНЕСКО поддерживает идею общесистемного подхода к преодолению этого препятствия: «Это, однако, пример того, где могли бы быть полезны межучрежденческий обмен знаниями и консультации, чтобы не допускать дублирования в работе в рамках всей системы Организации Объединенных Наций».

Вставка 8

Открытые университеты (пример)

В мире немало открытых университетов. Открытый университет в Соединенном Королевстве относится к числу ведущих учреждений в области онлайн- и дистанционного обучения. С 1996 года он находится в авангарде как исследований в области применения коммуникационных технологий в образовании, так и их практического использования. В рамках открытого образования в университете функционируют два сервиса:

1. **OpenLearn**: онлайн-платформа с бесплатными курсами и образовательными материалами, доступными в виде открытых образовательных ресурсов. В основном используются материалы, созданные Открытым университетом и его партнерами. Материалы, доступные на платформе OpenLearn, без ограничений используются повторно по лицензиям Creative Commons. OpenLearn является не только платформой для индивидуального обучения, но и источником учебных материалов для дальнейшего использования.

2. **OpenLearn Create**: бесплатная платформа онлайн-обучения, позволяющая отдельным лицам или организациям публиковать свои собственные курсы. Эта полнофункциональная платформа обучения основана на СУО Moodle, позволяет работать совместно, использовать аналитику, выдавать мини-дипломы и имеет многие другие функции, которые можно ожидать от современной системы. Эту платформу можно использовать для экспериментов, публикации учебных программ и, возможно, даже в качестве бесплатной платформы СУО для организаций с ограниченными ресурсами. Кроме того, в рамках этой платформы в определенных масштабах бесплатно оказывается поддержка курсам и организациям, которые стратегически разделяют цели Открытого университета.

Вывод: вопрос использования открытых образовательных ресурсов в целом изучен слабо.

321. Нехватка финансовых ресурсов для целей обучения не оправдывает отсутствия интереса к использованию других форм предложения решений в области обучения. Возможности использования открытых образовательных ресурсов по-прежнему в целом не изучены организациями-респондентами. Для использования и отбора этих ресурсов нужны определенные вложения сил и средств, что может становиться препятствием для небольших организаций и организаций с ограниченным бюджетом на цели обучения. Общесистемный подход мог бы способствовать более

эффективному использованию этих общедоступных ресурсов в тех случаях, когда они отвечают потребностям организаций в области обучения.

322. Инспектор полностью разделяет мнение ЮНЕСКО о потенциальной пользе, в частности для небольших организаций и организаций с ограниченным бюджетом на цели обучения, межучрежденческого подхода к выявлению открытых источников для всей системы Организации Объединенных Наций.

Рекомендация 5

Генеральному директору Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры следует в координации с руководством всех заинтересованных организаций системы Организации Объединенных Наций, в частности Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций, составить и вести всеобъемлющий каталог открытых учебных ресурсов, полезных для отдельных организаций и для удовлетворения комплексных потребностей в области обучения, в частности в связи с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

323. Каталог открытых учебных ресурсов обеспечил бы беспрепятственный доступ к имеющимся ресурсам, позволяя также применять выборочный подход в сравнительной перспективе.

6.1.2 Публикация и совместное использование программ электронного обучения с внешними партнерами

324. Знания теперь не останавливаются на границах. Система Организации Объединенных Наций является поставщиком глобальных общественных благ. Следовательно, обучение не должно останавливаться на рубежах разобщенности.

325. Традиционно управляемые организациями платформы электронного обучения представляют собой закрытые системы, разработанные и эксплуатируемые внутри организации для использования ее сотрудниками. Даже в тех случаях, когда организация также предоставляет программы электронного обучения внешним партнерам и бенефициарам, как правило, внутреннее и внешнее обучение слабо связаны друг с другом и для этих двух аудиторий используются различные платформы.

326. Аналогичным образом большинство учебных программ, разработанных организациями для подготовки персонала, строились с ориентацией на внутреннюю аудиторию (в рамках одной организации). Исключением из этого правила являются курсы, разрабатываемые Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций и предлагаемые другим организациям системы. Некоторые обязательные курсы Секретариата Организации Объединенных Наций все чаще разрабатываются для использования другими организациями системы Организации Объединенных Наций. Можно назвать еще лишь нескольких других примеров программ, которые были разработаны совместно и используются несколькими учреждениями.

327. В настоящее время большинство программ, публикуемых для внешнего использования, ориентированы на государства-члены и других бенефициаров программ по укреплению потенциала. Подразделения Секретариата Организации Объединенных Наций также публикуют программы в системе «Инспира», и эти программы в некоторых случаях используются и другими организациями системы. В системе ЮНИСЕФ «Агора» размещены курсы, открытые для сотрудников других организаций системы Организации Объединенных Наций и для широкой общественности.

328. Вместе с тем 11 представивших ответы организаций сообщают о том, что они не публикуют свои программы в какой-либо форме для использования другими организациями системы Организации Объединенных Наций и/или что они не пользуются платформами других организаций. Если же все-таки это происходит, подобные действия носят спорадический характер.

329. В свете целостного подхода, вытекающего из Повестки дня на период до 2030 года, организациям системы Организации Объединенных Наций следует в принципиальном порядке признать, что открытость, которая сопутствует предоставлению их учебных программ другим организациям системы Организации Объединенных Наций, может способствовать повышению слаженности и согласованности действий.

330. Кроме того, в практическом плане это могло бы способствовать экономии средств и повышению эффективности затрат. Однако такая практика не получила должного распространения в интересах других организаций системы, партнеров и широкой общественности. В ряде случаев в представленной информации о практике совместной работы говорится о публикации учебных материалов, что весьма похвально, но в приведенных примерах речь идет, скорее, о совместном использовании открытых образовательных ресурсов, нежели о предоставлении прямого доступа к курсам подготовки обучающимся, не являющимся сотрудниками организации.

331. Даже когда онлайн-программы обучения доступны для других, это не означает, что они действительно используются. Лишь в пяти ответах сообщается об использовании программ на платформе ЮНИСЕФ «Агора», а в ряде других — об использовании обязательных программ Секретариата Организации Объединенных Наций.

Преимущества и проблемы

332. Разработка программ, представляющих интерес для двух или более организаций, в качестве совместных программ позволяла бы избегать дублирования и тем самым экономить средства. Разработка материалов, отвечающих конкретным потребностям многих организаций, также повысила бы уровень слаженности. Еще одним преимуществом является взаимодействие сотрудников различных организаций в рамках программ обучения.

333. Программы электронного обучения, совместно используемые двумя или более организациями, могут размещаться на единой общей платформе и предоставляться с ее помощью или, в качестве альтернативы, воспроизводиться и импортироваться учебными платформами каждой участвующей организации. Преимущество единой общей платформы состоит в том, что она обеспечивает централизованную площадку для любых обновлений курсов и их обслуживания, единую службу технической поддержки, единую техническую группу поддержки платформы и программ и единую группу содействия и наставничества в случае тематических программ, построенных по типологическим группам.

334. Однако в этом случае сотрудники других участвующих организаций должны посещать курсы на внешней платформе, где нет их кадровых досье и данных о пройденных курсах обучения; это затруднит зачисление обучающихся и включение информации об успеваемости и завершении курсов обучения в досье учета результатов обучения или базу данных кадровых служб по всем «внешним» обучающимся. Такие осложнения снижают уровень мотивации обучающихся.

335. Эта проблема решается так же, как и другие, уже упоминавшиеся проблемы в схожих ситуациях: введением совместимых взаимно признаваемых электронных свидетельств о прохождении курса электронного обучения и/или полной интеграцией соответствующих внешних курсов в учебные платформы участвующих организаций (с включением их в список курсов каждой организации и автоматическим обновлением результатов обучения с учетом прохождения курсов обучающимися).

336. Альтернативный вариант — тиражирование содержания курса и его перенос в учебные платформы участвующих организаций — менее желателен. В этом случае пришлось бы повторно устанавливать все обновленные версии курсов на каждой учебной платформе, куда был импортирован соответствующий курс. В случае курсов обучения с преподавателем каждая организация, размещающая у себя и предлагающая импортированную копию курса, должна будет подготовить и предоставить свою

методическую группу, что повлечет некоторую избыточность и дополнительные расходы.

6.1.3 Использование стандартных внешних программ

337. За пределами системы Организации Объединенных Наций наблюдается тенденция ко все большей открытости вариантов обучения в предпринимательском секторе и академическом сообществе. В качестве примеров можно назвать курсы, организованные и поддерживаемые ведущими международными университетами (такими, как Гарвардский университет, Массачусетский технологический институт, Стэнфордский университет и Открытый университет), а также соответствующими партнерскими союзами (в том числе с частным сектором). Большой шаг в этом направлении был сделан благодаря массовым открытым онлайн-курсам⁵⁵.

338. Развитие облачных платформ электронного обучения, предлагающих различные готовые программы и форматы, оказало влияние и на организации системы Организации Объединенных Наций. Наиболее популярна среди организаций-респондентов платформа LinkedIn Learning, прежде называвшаяся Lynda.com (19 случаев использования), затем следуют Coursera (9 случаев) и EdX (5 случаев).

339. Чтобы избежать возможной путаницы с учебными платформами типа СУО, которые организации используют для размещения собственных учебных материалов и проведения своих мероприятий, следует отметить, что контент-платформы, рассматриваемые в остальной части этого раздела, ориентированы на предоставление стандартных готовых программ всем своим клиентам, а не на удовлетворение потребностей конкретной организации или размещение ее учебной программы.

Платформы по типу МООК

340. Первоначально предложение учебных программ на платформах, построенных по типу МООК, ограничивалось относительно простыми курсами, которые затем становились все сложнее, обеспечивая более тесное взаимодействие между участниками и более широкий спектр учебных мероприятий (включая микрообучение). Само по себе это не является гарантией, что все курсы, доступные сегодня на этих платформах, разработаны методически правильно, но при этом в настоящее время предлагается широкий спектр вариантов разного качества.

341. Многие доступные на этих платформах МООК можно пройти бесплатно. Плата может взиматься, если нужно свидетельство о прохождении курса обучения. Другие курсы доступны только на платной основе, при этом стоимость их, как правило, довольно низка. На некоторых платформах имеется вариант абонентского обслуживания — например, FutureLearn предлагает неограниченный доступ к коротким онлайн-курсам за 239 долларов США в год, при этом диапазон охватываемых тем очень широк — от курса «Управление и лидерство: руководство командой» до «Стратегии использования антибиотиков». Курсы, как правило, проводятся разными университетами с использованием для занятий общей платформы, и их можно проходить по отдельности или в рамках обучения с целью получения диплома.

342. Например, совместно с представителями научно-педагогического сообщества ЮНИСЕФ разработал ряд МООК, опубликовав их на ведущих глобальных платформах (Coursera, EdX и FutureLearning) с возможностью использования как внутренней, так и внешней аудиторией. В структуру курсов включены практические упражнения и проведение обсуждений между участниками, что повышает степень их вовлеченности по сравнению с обычными внутренними курсами.

⁵⁵ «Нью-Йорк Таймс» объявила 2012 год «Годом МООК».

343. Международный учебный центр MOT также считает MOOK хорошим методом с возможностями развития, в частности в силу того, что их легко расширять. В полной мере отдавая себе отчет в том, какие проблемы возникают в связи с этим форматом, Центр опубликовал весьма полезное руководство по использованию⁵⁶ таких курсов и разработал соответствующий инструментарий.

LinkedIn Learning и другие варианты общеорганизационного обучения

344. Платформа электронного обучения LinkedIn Learning уже используется рядом организаций системы Организации Объединенных Наций. Это хороший пример первой волны подобных коммерческих предложений. Курсы в основном непродолжительны и основаны на видеолекциях с текстовой расшифровкой аудиозаписей. В некоторых случаях существует возможность простого общения с командой курса на боковой панели, также может предлагаться для скачивания дополнительный материал для упражнений. Часто курсы включают проверочные вопросы по каждой главе и в конце экзамен. Для некоторых курсов предусмотрена двойная сертификация (LinkedIn и других профессиональных ассоциаций).

345. В обширном каталоге курсов три раздела — «Бизнес», «Творчество» и «Технологии». Некоторые краткие курсы сгруппированы в рамках «учебных планов», с помощью которых легче охватить темы, выходящие за пределы индивидуальных курсов, по таким вопросам, как искусственный интеллект. Такая среда обучения, как представляется, лучше всего подходит целеустремленным обучающимся, которые умеют организовывать свое время и хотят изучать новые темы.

346. Несколько учебных порталов/платформ общеорганизационного характера, не получивших, правда, широкого распространения в системе, упоминались — в каждом отдельном случае — одной или двумя организациями. В эту группу входят, в частности, курсы Cegos, Harvard Business Publishing и Harvard ManageMentor, Skillsoft и Mindtools. Отличаясь друг от друга в некоторых аспектах (таких, например, как возможности и степень обратной связи для учащихся или уровень интерактивности), они в основном нацелены на микрообучение по собственному графику⁵⁷ по тематике освоения навыков управления и лидерства.

347. В некоторых случаях в таких курсах предусмотрены возможности интеграции с внутриорганизационной СУО или загрузки учебных материалов, другие программы могут быть использованы только через онлайн-платформу поставщика. Кроме того, предлагаются «учебные планы» или каналы, позволяющие объединять небольшие учебные группы по более общим темам, например «Как стать руководителем».

348. Организации системы Организации Объединенных Наций также сообщают об использовании видеоматериалов, размещенных на YouTube, и лекций на конференции TED. В некоторых случаях на этих и аналогичных платформах можно размещать целые программы, но чаще они предлагают элементы контента или составные компоненты для более крупных программ, задуманных или разработанных организациями.

⁵⁶ The MOOCs4Dev @ITCILO Report.

⁵⁷ Микрообучение предлагает сконцентрированное, самостоятельное изучение небольших курсов. См. вводную информацию об этой концепции, представленную онлайн Международным учебным центром MOT (<https://readymag.com/ITCILO/846236/>).

Вставка 9

Искусственный интеллект и обучение

Наблюдающееся в последние годы развитие технологий искусственного интеллекта, несомненно, окажет влияние на традиционное электронное обучение. На некоторых платформах электронного обучения уже начались эксперименты с инструментами искусственного интеллекта (зачастую для внедрения той или иной формы адаптируемого обучения), но явных свидетельств серьезных достижений пока не видно.

Наиболее наглядным примером применения искусственного интеллекта служит приложение Oraі, о котором сообщает ПРООН. Oraі — это приложение для мобильных устройств, помогающее обучающимся улучшить навыки речи и общения. Это приложение предназначено не для профессиональных ораторов, а для обычных сотрудников и призвано помочь им чувствовать себя увереннее, когда им приходится высказывать свое мнение на работе. Для достижения этой цели технология искусственного интеллекта становится электронным «тренером», оценивающим записанное пользователем приложения выступление по таким параметрам, как темп речи, выразительность, энергичность и уверенность в себе.

Преимущества и проблемы использования внешних платформ

349. Инспектор считает, что использование стандартных программ обучения сулит ряд потенциальных преимуществ:

- a) доступные программы электронного обучения *мгновенно готовы к использованию*;
- b) на множестве имеющихся платформ предлагаются учебные программы *по самым разным темам*, что снижает потребность в разработке программ собственными силами;
- c) *удельные затраты* (в расчете на одного обучающегося и на один курс), как правило, низки (по сравнению с расходами на разработку специализированных курсов собственными силами). Например, целеустремленные сотрудники легко могут позволить себе заплатить за курс 20 долларов, а многие платформы MOOK могут использоваться бесплатно;
- d) в принципе, значительная часть имеющихся учебных курсов прошла *процедуру контроля качества* и можно с уверенностью полагать, что в них содержатся достоверные учебные материалы и сведения. Все же необходимо проявлять осторожность и предварительно проводить оценку курсов, прежде чем непосредственно рекомендовать их сотрудникам, поскольку предлагаемые программы существенно различаются по качеству и эффективности.

350. Платформы с абонентской системой предлагают возможность интеграции с внутренней СУО, позволяя легко отслеживать интересы сотрудников и прогресс на внешней платформе в тех случаях, когда корпоративная лицензия приобретается для всей организации. Например, Claned представляет Колледжу персонала системы Организации Объединенных Наций аналитические отчеты о материалах, с которыми ознакомились обучающиеся, времени, проведенном на платформе, тематических блоках интересующих вопросов и т. д.

351. В то же время необходимо учитывать некоторые потенциальные проблемы:

- a) на видеоплатформах обучение в основном носит пассивный характер в форме прослушивания или просмотра заранее записанных видеоматериалов. Возможный в результате низкий уровень вовлеченности может обернуться снижением заинтересованности и ухудшением результатов обучения;
- b) уровень педагогического дизайна и качества материалов курсов неодинаков на разных платформах и даже в разных программах на одной и той же платформе. Организациям следует проводить оценку и тщательный отбор курсов,

кардинально важных для их сотрудников. Это требуется, в частности, при использовании нескольких внешних платформ;

с) при использовании платформ с абонентской системой расходы для крупных организаций могут возрастать. Поэтому следует строго прогнозировать число годовых подписок на каждый год, что позволит обеспечить баланс потребностей и ресурсов, а также соображений предварительного планирования и гибкости;

d) организациям следует проверять наличие курсов на других языках, помимо английского.

352. Инспектор считает, что при тщательном отборе и реалистичных целях обучения использование внешних платформ является разумным вариантом обучения, которое может помочь организациям в решении проблем, обусловленных как дефицитом ресурсов, так и необходимостью обеспечения широкой тематики обучения. Эта форма обучения может дополнять собственные курсы обучения, которые организации разрабатывают и проводят в рамках стандартных программ обучения по многим темам, и позволять экономить время и деньги по темам, в случае которых имеются соответствующие готовые материалы. Организации будут определять характер и уровень подтверждающих прохождения курса обучения документов, которые соответствуют и отвечают их целям.

353. Выполнение нижеследующих рекомендаций позволит эффективно использовать потенциальные возможности использования цифровых технологий в сфере обучения.

Рекомендация 6

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще не сделали этого, следует установить критерии для более систематического использования внешних платформ на основе тщательного отбора их курсов и реалистичных целей обучения.

Рекомендация 7

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует на основе межучрежденческих соглашений признавать соответствующие программы обучения на внешних платформах с получением соответствующих документов и отразить это признание в системах управления обучением.

354. Можно рекомендовать сотрудникам, помимо внутриорганизационных курсов, использовать внешние программы в индивидуальном порядке в рамках своих личных комплексных планов. В альтернативном варианте организации могут применять более структурированный подход, приравнивая отдельные внешние программы к другим курсам в своих программах обучения, особенно в тех случаях, когда, по их мнению, внешние программы покрывают значительную часть их потребностей в обучении.

355. Инспектор призывает участвующие организации, в частности Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций, Международный учебный центр МОТ и Глобальный центр обучения и повышения квалификации УВКБ, разрабатывать, использовать и распространять рекомендации и подборки методических материалов по использованию внешних платформ электронного обучения и инновационных технологий обучения, которые могут предусматривать общую основу для долгосрочных соглашений по вопросам совместной организации обучения.

6.1.4 Единая система сертификации

356. В разрезе общесистемной слаженности, основанной на общих ценностях и сходных потребностях, в ходе обзора изучался вопрос о признании квалификации, приобретенной в других организациях системы Организации Объединенных Наций, и выданных ими свидетельств о прохождении курса обучения.

357. В более чем 60 процентах ответов, полученных от участвующих организаций, говорится, что они признают квалификацию, приобретенную в других организациях системы Организации Объединенных Наций, и выданные ими свидетельства. Три организации признают только полученные в рамках системы свидетельства о прохождении обязательных курсов обучения. В пяти ответах сообщается об условном признании свидетельств, выданных другими организациями системы Организации Объединенных Наций.

358. Инспектор считает, что это обнадеживающая тенденция, которая все же говорит о том, что не следует останавливаться на достигнутом. Полное признание квалификации и свидетельств, полученных в рамках системы Организации Объединенных Наций, могло бы повысить мобильность сотрудников и сократить число повторных и дублирующих друг друга учебных мероприятий, что представляет интерес и для сотрудников, и для учреждений. Помимо экономии средств благодаря недопущению дублирования курсов подготовки, дополнительную пользу принесло бы время продуктивного использования персонала — особенно сотрудников, приступающих к работе на новых должностях. Кроме того, единая концепция сертификации будет способствовать повышению слаженности и координации в системе Организации Объединенных Наций.

359. Одним из первых практических требований в рамках обеспечения более широкого признания подтверждающих квалификационных документов (а также упрощения и сокращения объема работы, необходимой в настоящее время для признания таких свидетельств) являются создание рамочной основы или практической системы установления эквивалентности программ и свидетельств организаций системы Организации Объединенных Наций и согласованные усилия в этом направлении. Эти усилия послужили бы также основой для аналогичной работы по выявлению, объединению и совместному использованию эквивалентных программ. По словам ЭСКАТО:

...в настоящее время невозможно проверить содержание, методологию и цели учебных программ других структур Организации Объединенных Наций для оценки их эквивалентности нашим программам. Было бы полезно разработать такую систему, которая способствовала бы также обеспечению межорганизационной мобильности и профессионального роста.

360. Вторым, техническим компонентом этой инициативы было бы введение стандартных взаимно признаваемых и поддающихся проверке цифровых свидетельств, подтверждающих результаты учебы в системе Организации Объединенных Наций. Такой вариант может рассматриваться независимо от усилий по установлению эквивалентности, но, по всей вероятности, полностью реализовать его потенциал удастся в случае изучения и разработки в комплексе с ними.

361. Хотя представляется логичным, что общая рамочная основа или система определения эквивалентности будут способствовать повышению эффективности всей системы (благодаря сокращению числа дублирующих друг друга курсов и повышению качества их содержания), ее внедрение требует поддержки со стороны всех организаций и общей концепции, выходящей за рамки узких интересов отдельных организаций. Такая концепция должна предусматривать межучрежденческую солидарность ввиду диспропорций в обеспеченности ресурсами на общесистемном уровне Организации Объединенных Наций.

362. Разработка такой системы потребует, прежде всего, целенаправленных усилий, с тем чтобы избежать дублирования аналогичных или эквивалентных программ обучения. В случае реализации общесистемной инициативы по учету обязательных и

некоторых факультативных курсов будет легче разработать критерии эквивалентности и заручиться системной поддержкой.

363. Существующие технологии, например цифровые свидетельства, позволяют облегчить общесистемную сертификацию и взаимное признание квалификационных документов в Организации Объединенных Наций. Цифровые свидетельства могут вводиться в комплексе с общей рамочной основой или независимо от нее. В отсутствие общей рамочной основы организации могли бы в порядке эксперимента осуществлять технические инициативы на низовом уровне, которые послужили бы толчком к поэтапному поиску общих критериев и в конечном счете обеспечивали бы повышение слаженности и согласованности действий в масштабах системы.

364. Некоторые сотрудники Организации Объединенных Наций, использующие платформы электронного обучения, уже получают стандартные цифровые свидетельства внешних провайдеров. На данный момент внутренние СУО Организации Объединенных Наций не в состоянии системно принимать эти подтверждающие документы. Дополнительным преимуществом возможной инициативы по внедрению аналогичной системы в рамках всей системы Организации Объединенных Наций стало бы упрощение процедур обработки внешних цифровых свидетельств на основе открытых стандартов.

Вставка 10

Цифровые свидетельства — Open Badges (мини-дипломы) и не только

Открытые стандарты и структуры выдачи цифровых свидетельств существуют уже не первый год. Наиболее популярной и широко известной общедоступной системой является стандарт Open Badges, введенный в 2011 году. За эти годы этот стандарт приняли для выдачи различных свидетельств сотни организаций.

Мини-дипломы стандарта Open Badges — это поддающиеся проверке взаимно признаваемые цифровые свидетельства, содержащие метаданные о полученных навыках и результатах. Стандарт гибок, позволяя широко использовать его в целях сертификации и проверки регистрационной информации, а также допускает выдачу подтверждающих документов в диапазоне от микросертификатов до полноценных дипломов. Сегодня многие популярные учебные платформы и корпоративные структуры, от ведущих платформ массовых открытых онлайн-курсов до таких компаний, как IBM, используют цифровые мини-дипломы или сертификаты, основанные на стандарте Open Badges.

В последнее время появилось несколько проектов, в рамках которых в интересах повышения надежности цифровых свидетельств и доверия к ним в порядке эксперимента прорабатываются возможности использования цифровых свидетельств в сочетании с технологией блокчейн, поскольку последняя, как считается, исключает несанкционированный доступ. Например, один такой проект (совместимый со стандартом Open Badge) осуществлялся лабораторией Media Lab Массачусетского технологического института, и в результате была создана общедоступная платформа средств проверки Blockcerts.

365. **Инспектор рекомендует сети руководителей Организации Объединенных Наций, занимающихся вопросами обучения, апробировать на экспериментальной основе единую систему взаимно признаваемых цифровых свидетельств, эффективно используя открытые стандарты и ресурсы или действуя в партнерстве с поставщиками услуг в области обучения.**

6.2 Общеорганизационная концепция обучения в масштабах всей Организации Объединенных Наций

366. С системной точки зрения одним из важнейших событий в истории обучения в Организации Объединенных Наций является принятие общеорганизационной

концепции обучения. Этот документ был разработан руководителями, занимающимися вопросами обучения в организациях системы Организации Объединенных Наций, и представлен КСР в 2003 году⁵⁸.

367. Данная концепция примечательна тем, что она представляет собой первую попытку определить набор стандартов обучения для всей системы на основе шести принципов определения передовой практики в области обучения в системе Организации Объединенных Наций⁵⁹:

а) обучение носит *стратегический характер*: благодаря ему у Организации расширяются возможности достижения своих стратегических целей и решения поставленных задач, при этом обучение рассматривается в качестве важного вложения в персонал;

б) обучение является *частью культуры*: оно опирается на культуру управления и систему ее поддержки;

в) обучение — это *общая обязанность*: обучение является общей обязанностью каждого отдельного сотрудника, его непосредственных руководителей и организации;

г) обучение *доступно*: все сотрудники имеют право на доступ к соответствующим возможностям обучения и продвижения по службе;

д) обучение — это *не просто подготовка кадров*: оно представляет собой и процесс, и результат; включает в себя формальные и неформальные подходы; может организовываться в индивидуальном порядке или в рамках групп и проектов; не ограничивается классными занятиями;

е) обучение *действительно*: потребности в обучении удовлетворяются эффективным образом, а само обучение оказывает положительное воздействие на качество работы.

368. В ходе подготовки настоящего обзора инспектор не смог найти признаков действий, предпринятых в отношении упомянутого документа. Ввиду этого данный вопрос включен в обзор для оценки любых возможных результатов указанной инициативы и востребованности общеорганизационной концепции обучения в настоящее время и готовности к ней.

369. Судя по полученным ответам, большинство представивших ответы организаций считают, что общеорганизационная концепция обучения в масштабах всей Организации Объединенных Наций полезна или может быть полезной. Некоторые организации полагают, что концепция 2003 года по-прежнему актуальна, и применяют ее принципы. Не считают практически осуществимой и полезной эту концепцию лишь четыре организации.

370. По мнению инспектора, авторитетная общеорганизационная концепция обучения, подтвержденная на общесистемном уровне, представляет собой прекрасную возможность для создания площадки, где можно будет найти оптимальные ответы на большинство вопросов, стоящих перед заинтересованными сторонами в области обучения (обучающимися и руководителями), и верные ответы на императивы Повестки дня на период до 2030 года. Особенно символична концепция в силу того, что:

а) она представляла собой инициативу на местах самих руководителей, занимающимися вопросами обучения;

б) включала в себя современное видение обучения;

в) сформировала общесистемный консенсус в отношении ее содержания;

⁵⁸ СЕВ, Conclusions of the meeting of the human resources network, 8 September 2003, doc. СЕВ/2003/HLCM/20, 8 September 2003.

⁵⁹ United Nations System Staff College, Organizational Learning Framework: Principles and Indicators, СЕВ/2003/HLCM/17, annex.

d) хотя концепция не приобрела официального статуса, ее принципы оказывают влияние на политику некоторых организаций в области обучения.

371. Действительно, инспектор с удовлетворением отметил, что некоторые организации, поддерживающие идею общесистемной общеорганизационной концепции обучения, уже включили концепцию 2003 года в свою собственную политику и следуют шести ее принципам, в то время как другие призывают пересмотреть концепцию и выработать обновленный вариант.

372. никоим образом не пытаясь предвосхитить содержание будущей общеорганизационной концепции обучения системы Организации Объединенных Наций, инспектор считает полезным перечислить некоторые предложения, выдвинутые несколькими участвующими организациями в отношении сферы охвата возможной обновленной концепции:

- a) единые стандарты оценки потребностей и программ обучения;
- b) координация и, возможно, межучрежденческое сотрудничество в конкретных областях обучения. В междисциплинарных областях можно было бы выступать с общими или взаимно признаваемыми инициативами, а конкретные учреждения могли бы играть ведущую роль, предлагая специализированные курсы обучения в конкретных тематических областях;
- c) практический подход, предусматривающий ряд административных и управленческих стандартов (таких, как установление минимальных уровней бюджетов или пособий);
- d) минимальный объем рекомендаций по вопросам управления обучением (например, консультативные советы по вопросам обучения, роль старшего руководящего звена и т. д.);
- e) введение общепризнанных мини-дипломов Организации Объединенных Наций;
- f) отражение нового подхода со смещением акцента с традиционной профессиональной подготовки на более широкую экосистему обучения на базе организаций;
- g) общий базовый документ с минимальными критериями качества в рамках всей системы Организации Объединенных Наций в целях обеспечения качества;
- h) рекомендации по проработке и развитию вариантов обучения;
- i) создание открытых платформ Организации Объединенных Наций (по типу MOOC).

373. Инспектор приветствует, в частности, переход от принципов к предложениям, ориентированным на конкретные действия, включая минимальные общие стандарты оценки потребностей и программ обучения, которые позволяют организациям превысить минимальные пределы и выйти за рамки своей специфики.

374. В то же время инспектор отмечает ряд оговорок, которые делают несколько организаций в свете своих бюджетов, возможностей и мандатов:

- не выделяется соответствующих ресурсов на цели обучения;
- небольшим учреждениям будет непросто внедрить общую концепцию обучения;
- чрезмерно предписывающая или бюрократическая по своему характеру концепция может ограничить возможности маневра и инновационные усилия участвующих организаций.

375. Инспектор считает, что коллективную заинтересованную поддержку общеорганизационной концепции обучения следует поощрять через участие руководителей, занимающихся вопросами обучения, из всех организаций, независимо от их размеров. Концепция должна строиться в ориентированном на действия

всеобъемлющем ключе и включать как минимальные стандарты, так и руководящие принципы. Как справедливо указывает ЮНОПС, чтобы избежать крайностей, нужны баланс и гибкость:

...В случае очень высокой степени конкретизации концепции, по всей видимости, было бы трудно интегрировать ее с учетом различных обстоятельств и реалий. С другой стороны, при очень общем характере концепции существует опасность того, что она будет слишком абстрактной и быстро устареет, как это происходило с предыдущими инициативами.

376. Между организациями существуют различия в вопросе сферы охвата новой или обновленной общей концепции обучения. Предложений больше, чем перечислено выше. Тем не менее благодаря коллективной концептуальной работе специалистов-практиков в участвующих организациях такая концепция может стать практически осуществимой и приобрести реальные очертания.

Примечание: Без ущерба для любого будущего анализа или действий по этому вопросу, разработку общесистемного стратегического видения, которое может лечь в основу общеорганизационной концепции обучения, не следует поручать внешнему консультанту. В системе Организации для этого имеются свои интеллектуальные ресурсы. В ходе проведенных бесед и встреч инспектор убедился в наличии весьма подготовленных руководителей и должностных лиц, которые являются подлинными энтузиастами обучения и для которых оно является истинным призванием. Им нужны лишь институциональная поддержка и стимулы для участия в разработке такого стратегического документа.

377. Инспектор рекомендует всем руководителям, занимающимся вопросами обучения, обращаться к международному стандарту ИСО 29993 «Образовательные услуги в сфере неформального образования — Требования к услугам». Как указывает МУЦ-МОТ, стандарт ИСО 29993 может стать ценным инструментом определения норм обеспечения качества.

Заключение

378. Инспектор с удовлетворением отмечает, что, несмотря на существующие различия и нюансы, руководители, занимающиеся вопросами обучения, по-видимому, решительно поддерживают общеорганизационную концепцию обучения. Разброс мнений по поводу того, что именно должна включать в себя такая концепция, вполне естественен и никоим образом не означает, что ее разработка невозможна. Общая концепция должна не только прокладывать путь к повышению слаженности, координации и согласованности действий, но и служить выражением межучрежденческой солидарности. Она может служить удовлетворению потребностей всех организаций системы Организации Объединенных Наций, *чтобы не была забыта ни одна организация*, независимо от ее размеров или объема имеющихся ресурсов. Концепция должна быть достаточно реалистичной и гибкой и опираться на внутренние ресурсы.

379. На основе идей, высказанных представившими ответы организациями, инспектор предлагает в качестве рабочей гипотезы как основы для дальнейшего обсуждения и анализа поэтапный подход, предусматривающий и стратегическое видение, и конкретные практические шаги. Такие шаги могут включать: а) минимальный набор общих целей обучения и терминологии; б) координацию работы при составлении междисциплинарных учебных программ или индивидуальных программ, которые представляют интерес для других организаций, помимо их разработчика; в) общий базовый документ по вопросам обеспечения минимального уровня качества; г) единые методы и инструменты оценки потребностей и воздействия; д) рекомендации по проработке и реализации вариантов обучения; е) координацию совместных действий в отношении административных стандартов и стандартов управления; ж) создание открытой платформы для системы Организации Объединенных Наций (по типу массового открытого онлайн-курса);

и h) взаимно признаваемые в других учреждениях мини-дипломы Организации Объединенных Наций (см. диаграмму 20).

Диаграмма 20

Поэтапное повышение слаженности, координации и согласованности действий



380. Выполнение нижеследующей рекомендации позволит повысить слаженность, координацию и согласованность действий по выявлению и эффективному внедрению вариантов обучения на общесистемном уровне.

Рекомендация 8

Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует до конца 2023 года утвердить согласованную на основе соответствующих межучрежденческих механизмов общеорганизационную концепцию обучения в масштабах всей Организации Объединенных Наций, которая должна включать набор принципов и план действий для ее постепенного внедрения.

6.3 Модернизация Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций

381. Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций был создан Генеральной Ассамблеей в качестве учреждения, занимающегося в масштабах всей системы управлением знаниями, учебной подготовкой и непрерывным обучением персонала системы Организации Объединенных Наций, в частности в областях экономического и социального развития, мира и безопасности и внутреннего управления. В соответствии с резолюцией 55/278 Генеральной Ассамблеи первоначальный мандат и функции КПСООН были расширены, чтобы он стал новаторским инструментом укрепления сотрудничества и взаимодействия во всей системе Организации Объединенных Наций и в том числе общесистемной координации. В соответствии с резолюцией 58/224 Генеральной Ассамблеи была изменена подотчетность КПСООН с представлением двухгодичных докладов о его деятельности Экономическому и Социальному Совету, а не Генеральной Ассамблее.

Изменения в устав Колледжа были внесены резолюцией 2009/10 Экономического и Социального Совета.

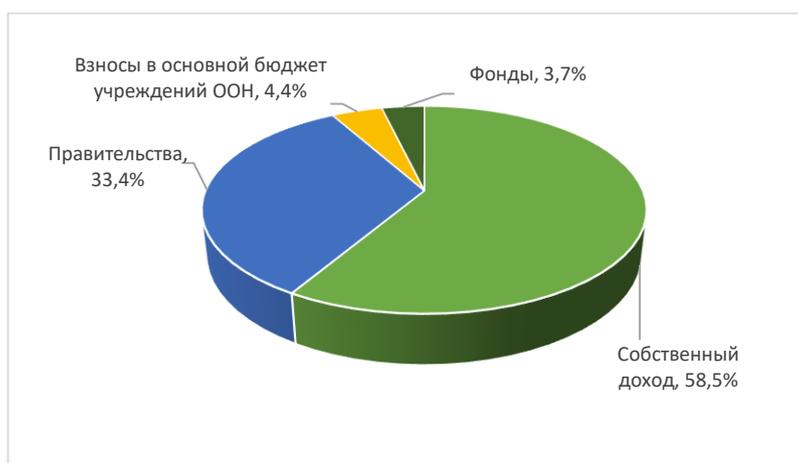
382. Первое замечание, вытекающее из ответов участвующих организаций на общеорганизационный вопросник, заключается в том, что большинство организаций с удовлетворением отмечают: а) тематический охват КПСООН; б) качество организуемых курсов; и с) его межучрежденческую специализацию. Что касается тематических областей, то наиболее часто упоминались программы «Руководители Организации Объединенных Наций», «Лидерство, женщины и Организация Объединенных Наций», «Подготовка руководящих кадров системы Организации Объединенных Наций» и программа для получения свидетельства об окончании курса электронного управления. Высокую оценку получает и деятельность, связанная со страновыми группами и управлением преобразованиями.

383. В числе сильных сторон КПСООН респонденты указывают в первую очередь формирование единой идентичности Организации Объединенных Наций, интеграцию рекомендаций в отношении практики руководства и управления и готовность адаптировать программы для учреждений. Высоко ставятся и его открытость для сотрудничества и совместная разработка материалов. Одним из самых полезных начинаний Колледжа называют организацию форума руководителей, занимающихся вопросами обучения.

384. Как представляется, все эти характеристики рисуют идеальный профиль ключевого поставщика услуг в области обучения для системы Организации Объединенных Наций. Однако почти половина из 28 участвующих организаций сообщили о том, что они не пользуются учебными программами КПСООН. По их мнению, стоимость курсов непомерно высока, и это слабое место признается большинством пользователей. Кроме того, даже те организации, которые направляют слушателей на такие курсы, жалуются на то, что затраты слишком высоки с учетом нехватки ресурсов, выделяемых на обучение, или по сравнению с аналогичными предложениями внешних провайдеров образовательных услуг.

Диаграмма 21

Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций: общий объем финансирования в разбивке по источникам финансирования



385. Инспектор принимает к сведению это общее замечание в отношении стоимости мероприятий, предлагаемых КПСООН, признавая в то же время, что данный недостаток заложен в схеме финансирования Колледжа. КПСООН является внебюджетной организацией и функционирует на основе возмещения расходов. В 2018 году взносы в основной бюджет, поступившие от всех организаций, которые являются потенциальными бенефициарами предлагаемых услуг в области обучения, составили лишь 4,4 процента, в то время как на долю доходов от собственной деятельности приходилось 58,5 процента бюджета Колледжа (см. диаграмму 21 выше).

386. Инспектор отмечает также возможное негативное воздействие непредсказуемости финансирования в плане достижения надлежащего баланса в

использовании организационных и людских ресурсов КПСООН. Деятельность по мобилизации средств и получению дохода для обеспечения институциональной устойчивости не должна страдать от мероприятий по предоставлению услуг в области обучения при высоком уровне разнообразия, качества и актуальности. Поддержка со стороны принимающих стран в обоих студенческих комплексах КПСООН в Турине и Бонне не оправдывает отсутствия более активной поддержки со стороны других государств-членов и руководящих органов и в то же время не снижает коллективной ответственности за средства, имеющиеся в распоряжении Колледжа. Ответственность за обеспечение доверия к ключевому поставщику общесистемных услуг в области обучения и эффективности его работы лежит на всех государствах-членах.

387. В приведенной ниже таблице указывается, что среди организаций, на долю которых приходится 4,4 процента взносов в основной бюджет, 13 вносят суммы менее 10 000 долл. США, в то время как стоимость прохождения одного очного курса может составлять 5000 долл. США. В таких условиях вряд ли оправданно ожидать, что программы Колледжа должны «обеспечивать осуществление курсов с учетом специфики системы Организации Объединенных Наций», с «установлением цен в зависимости от размера и бюджета [организации-бенефициара]». Более реалистичным представляется другое мнение одной из участвующих организаций, которая считает слабым местом тот факт, что «мандат КПСООН превышает его нынешний (оперативный) потенциал»⁶⁰.

Таблица 1

**Взносы в основной бюджет КПСООН организаций системы
Организации Объединенных Наций в 2018 году**

(в долл. США)

<i>Организация</i>	<i>Взносы</i>
Секретариат ООН	150 424
ЮНИСЕФ	48 140
ВОЗ	47 572
ФАО	36 934
ПРООН	36 630
УВКБ	35 687
МОТ	25 130
ЮНЕСКО	24 998
МАГАТЭ	20 789
ВПП	13 964
ИКАО	8 458
МСЭ	8 133
ЮНФПА	7 849
ВОИС	7 575
ЮНИДО	7 403
ЮНОПС	7 068
ЮНЭЙДС	5 000
МФСР	3 549
ИМО	3 093
«ООН-женщины»	3 000
ВМО	2 758
БАПОР	2 130
ВПС	1 714

⁶⁰ Ответы на общеорганизационный вопросник ОИГ.

388. Даже с учетом этого ожидания организаций системы Организации Объединенных Наций отнюдь не меньше. Участвующие организации отметили необходимость разработки новых программ обучения, которые не могут обеспечить другие поставщики, в частности по темам, применимым ко всей системе в целом или имеющим отношение к Повестке дня на период до 2030 года. Такие программы избавили бы их от необходимости разработки собственных индивидуальных мероприятий. По мнению участвующих организаций, нужно расширять объемы консультативных услуг и знаний и применять инновационные формы, методы и методики обучения, новые педагогические подходы и т. д.

389. Инспектор разделяет мнение тех, кто считает необходимым повысить статус КПСООН, с тем чтобы расширить его возможности по предоставлению общих услуг в области обучения. В этом случае Колледж сможет постепенно утвердиться в качестве центра учебных ресурсов Организации Объединенных Наций, обеспечивая:

a) рекомендации, методические пособия и подборки передового опыта по тематике составления программ, педагогических методик и методов обучения, инструментов и методов оценки электронного обучения, норм сертификации, технических стандартов и функциональной совместимости;

b) анализ платформ: сравнение и тестирование платформ онлайн-обучения, документальное подтверждение их сильных и слабых сторон и вынесение рекомендаций;

c) отбор учебных материалов: анализ, отсев и отбор учебных материалов, включая стороннюю подготовку специалистов по обучению, и вынесение соответствующих рекомендаций организациям системы Организации Объединенных Наций.

390. Инспектор признает, что подобная модернизация предполагает выделение дополнительного объема ресурсов и оказание поддержки на более предсказуемой основе. Однако в случае оказания таких услуг в области обучения всем организациям системы Организации Объединенных Наций эти вложения принесли бы свои плоды благодаря эффекту масштаба, повышению эффективности и устойчивому воздействию.

391. Выполнение следующей рекомендации позволит укрепить роль Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций, как это первоначально планировалось, повысить эффективность использования учебных ресурсов, востребованных на уровне системы Организации Объединенных Наций, и усилить поддержку, оказываемую небольшим организациям, у которых недостаточно средств для обучения персонала.

Рекомендация 9

Экономическому и Социальному Совету следует до конца 2022 года изучить возможность пересмотра существующего мандата Колледжа персонала системы Организации Объединенных Наций как с оперативной, так и с финансовой точек зрения, с тем чтобы повысить роль Колледжа как узлового учебного центра системы Организации Объединенных Наций.

392. Проводя эту работу, следует опираться на вклад всех руководителей, занимающихся вопросами обучения в рамках системы, а также на конкретный опыт Колледжа и других учебных центров, таких как Международный учебный центр МОТ и Глобальный центр обучения и повышения квалификации УВКБ.

