



Административный совет

344-я сессия, Женева, март 2022 г.

Секция по программе, финансовым
и административным вопросам

PFA

Сегмент по программе, финансовым
и административным вопросам

Дата: 23 февраля 2022 г.

Оригинал: английский

Пятый пункт повестки дня

Стратегия МОТ в области развития знаний и инноваций во всей Организации

Цель документа

В настоящем документе представлена информация о разработке стратегии МОТ в области знаний и инноваций. Административному совету предлагается представить комментарии и рекомендации по подготовке окончательного варианта стратегии (см. предлагаемое решение в пункте 28).

Соответствующая стратегическая задача: все.

Основной соответствующий результат: благоприятный результат А: Достоверные знания и действенные партнёрства, содействующие обеспечению достойного труда, и благоприятный результат С: Эффективные вспомогательные службы и рациональное использование ресурсов МОТ.

Последствия для политики: меры стимулирования будут способствовать инновационному подходу к разработке решений в области политики и совершенствованию системы управления знаниями.

Юридические последствия: отсутствуют.

Финансовые последствия: отсутствуют.

Требуемые дальнейшие действия: отдел инноваций и управления знаниями будет осуществлять практическую реализацию стратегии.

Авторское подразделение: Бюро заместителя Генерального директора по вопросам управления и реформ (DDG/MR).

Взаимосвязанные документы: [GB.341/PFA/1](#); [GB.335/INS/9](#).

► Введение

1. Программа и бюджет на двухлетие 2022–23 годов, утверждённые Международной конференцией труда на 109-й сессии (2021 г.), предусматривают создание нового подразделения инноваций и управления знаниями (IKMU) в рамках Портфеля мер управления и реформ.
2. Из программы и бюджета следует, что новое подразделение призвано распространять знания и продвигать инновации в рамках всего МБТ, уделяя приоритетное внимание:
 - содействию культуре сотрудничества и инноваций;
 - руководству процессом совершенствования системы управления данными и контентом;
 - руководству обменом знаниями;
 - развитию институционального потенциала;
 - содействию разработке и внедрению инновационной политики, продуктов и услуг.
3. Отвечая на вопросы в ходе обсуждения предложений по программе и бюджету на 341-й сессии (март 2021 г.) Административного совета, Генеральный директор обозначил три цели, стоящие перед создаваемым подразделением:
 - i) Предпринимать действия в ответ на настоятельные требования, выдвинутые Инициативой столетия, касающейся будущего сферы труда, о том, что МОТ должна решать ключевые проблемы, возникающие в связи с глубокими трансформациями в сфере труда, новыми и инновационными способами.
 - ii) Перенимать передовой опыт, выявленный в многосторонней системе, включающей Координационный совет руководителей системы Организации Объединённых Наций (ООН), Объединённую инспекционную группу ООН и Оценку высокого уровня 2020 года в области стратегий и подходов в отношении научных исследований и управления знаниями МОТ.
 - iii) Опирайтесь на результаты процесса реформирования МОТ, начатого в 2012 году, и в особенности подразделения бизнес-инноваций (BIU), учреждённого в 2015 году, благодаря чему около 80 млн долл. США были перераспределены на оказание основных видов услуг.
4. Административный совет был также проинформирован о том, что новое подразделение, призванное консолидировать существующие возможности BIU и команды по управлению знаниями (КМТ), будет состоять из одного сотрудника категории P5 и четырёх сотрудников категории P4.
5. Работа подразделения будет иметь отношение ко всем видам деятельности МБТ и будет полностью соответствовать достижению благоприятных результатов по следующим направлениям: совершенствование операционных стратегий, систем и подходов, позволяющих оптимизировать затраты; совершенствование политики и систем, направленных на формирование высокопроизводительной, мотивированной и разнообразной рабочей силы, а также расширение организационных возможностей для внедрения изменений и инноваций и постоянного совершенствования.

▶ Элементы стратегии МОТ в области развития знаний и инноваций во всей Организации

6. Программа и бюджет на двухлетие 2022–23 годов устанавливают параметры, в рамках которых МБТ в данный момент разрабатывает стратегию в области знаний и инноваций. В настоящее время идёт процесс набора сотрудников подразделения, который, как планируется, завершится к концу марта 2022 года.
7. Разработка стратегии основывается на понимании того, что инновации в МОТ должны заключаться в осуществлении позитивных изменений в действиях и методологиях, которые позволяют ей достичь или превзойти цели, поставленные трёхсторонними участниками. Организация должна осуществлять сбор, формирование, анализ и распространение знаний и данных в целях исполнения обязательств в рамках своего мандата с опорой на максимально прочную доказательную базу.
8. Эти ёмкие определения подразумевают, что успех стратегии будет в значительной степени зависеть от участия широкого круга подразделений и сотрудников. ИКМУ станет специальным внутренним ресурсом, к которому смогут обращаться за помощью все члены руководства и сотрудники МБТ при совершенствовании соответствующих процессов. Не ограничиваясь функциями по «владению» знаниями об инновациях и способах управления, подразделение будет оказывать поддержку и делиться экспертными знаниями в целях преобразования идей в конкретные решения по усовершенствованию процессов. Все сотрудники МБТ, независимо от должности, категории или местонахождения, имеют возможность участвовать в инициировании, разработке и реализации таких решений.
9. В связи с этим ИКМУ будет необходимо особенно тесно сотрудничать с департаментами исследовательской деятельности, статистики и коммуникаций МБТ в ходе развития функций по управлению знаниями в организации, а также с Департаментом развития людских ресурсов в целях обеспечения управленческой практики, которая стимулирует и поощряет сотрудничество и командную работу. Группа высшего руководства будет отвечать за обеспечение координации деятельности подразделения с департаментами в рамках вопросов, касающихся политических мер и деятельности полевых бюро, а также партнёрств, через которые будет обеспечиваться координация деятельности с бюро МОТ в различных регионах, которые играют ключевую роль в сфере инноваций и управления знаниями.
10. Разработка стратегии, которая находится на начальном этапе разработки, осуществляется с учётом следующих соображений в отношении приоритетных областей, изложенных в программе и бюджете, и будет опираться на дальнейшие рекомендации Административного совета.

Культура сотрудничества и инноваций

11. Работа, проведённая до настоящего времени в рамках анализа деловой практики, показала, что у сотрудников МБТ есть множество идей по инновационному решению проблем и улучшению качества и эффективности услуг. Для реализации этого потенциала необходима благоприятная среда, в которой сотрудники будут иметь мотивацию и полномочия для выдвижения идей и предложений. При наличии соответствующих гарантий у сотрудников должно быть пространство и возможность для внедрения инноваций. Оптимальные результаты достигаются не в результате единичных, разовых инициатив,

а вследствие постоянной вовлечённости в процесс создания экосистемы, способствующей инновациям и совершенствованию процессов.

12. Этому может способствовать политика и практика в области людских ресурсов, которые стимулируют и поощряют инновационную деятельность. Должностные инструкции могут чётко указывать на то, что от сотрудников ожидается стремление к выдвижению инициатив или содействие в рамках такой деятельности. В равной степени управление эффективностью работы должно признавать этот вклад и не препятствовать разумному принятию риска путём наказания за предполагаемую неудачу.
13. Соответствующие механизмы внутренней коммуникации, которые демонстрируют положительный опыт, способствуют налаживанию связей, продвигают и поддерживают сообщества практиков, также могут помочь обобщить культуру сотрудничества и инноваций в рамках всей Организации. Опыт проведения в феврале 2022 года месяца «ILO One Connect», а затем трёх серий бесед с сотрудниками в феврале и марте 2022 года указал на потенциал действий в этой области.

Совершенствование управления данными и контентом

14. За последние десять лет несколько глобальных проектов изменили подход сотрудников МБТ к работе с данными. Были созданы или обновлены специальные платформы и источники данных по широкому кругу тем. Среди них, в частности, международные трудовые нормы, законодательство, статистика, обеспечение занятости, условия труда, инспекция труда, производственные отношения, социальная защита, принудительный труд и многие другие. Наряду с ними МОТ использует дополнительные сквозные платформы, такие как LABORDOC, Knowledge Gateway, Development Cooperation, i-eval Discovery и Decent Work Results, удовлетворяющие потребности трёхсторонних участников, сотрудников, партнёров и общества в быстром и удобном доступе к информации и данным для проведения качественного и опирающегося на факты анализа данных. Указанные порталы данных и контента позволили расширить использование знаний МОТ и, благодаря их внедрению, определить передовой опыт и руководящие принципы устойчивого управления данными.
15. Технологии и процессы управления данными и контентом, а также необходимость в таком управлении, постоянно развиваются, и в этой сфере возникают всё новые и новые требования. По-прежнему необходимо совершенствование взаимодействия между штаб-квартирой и специалистами полевых бюро по вопросам управления данными и контентом. Для достижения этих целей необходима дальнейшая разработка и внедрение общих стандартов МОТ по управлению данными и контентом.
16. В текущих условиях сохраняющейся сложности и неопределённости от нас также требуется использовать данные и контент новыми инновационными способами, не ограничиваясь экстраполяцией существующих данных, которые, возможно, уже не являются надёжным ориентиром на будущее. Нам необходимо оперативно понять, «почему это происходит» и «что может произойти дальше», чтобы подготовить ответ на вопрос «как реагировать сейчас». Меры реагирования в настоящее время должны учитывать не только нашу текущую ситуацию, но и возможные последствия будущих проблем в сфере труда. Понимание этого факта отражено в докладе Генерального секретаря ООН *Наша общая повестка дня* в форме идеи об обновлении солидарности между людьми и будущими поколениями. В нём признаётся роль прогнозирования как возможности услышать голос будущего, чтобы мы могли уже сегодня принимать ориентированные на будущее, справедливые и устойчивые к изменениям решения. МБТ разрабатывает ресурсы

для обучения сотрудников методам прогнозирования и предположения. Эти методы помогут всем нам осмыслить практические последствия реализации программы действий, ориентированной на человека, и сформировать будущее сферы труда, к которому мы стремимся.

Обмен знаниями

17. В соответствии с Уставом МОТ, обмен знаниями является давно признанным основополагающим видом деятельности Организации. Тем не менее необходимо уделить внимание интеграции процесса обмена знаниями в виды деятельности на различных уровнях: от ежедневной деятельности до семинаров, мероприятий, проектов и более высокого программного уровня. Различные методы обмена знаниями ориентированы на различные уровни и при необходимости могут быть поддержаны рядом технологических решений.
18. Неформальный аспект процесса обмена знаниями также имеет важное значение для эффективности МОТ. Совещания Административного совета и Международной конференции труда или культура обсуждения рабочих вопросов за кофе в общем офисном пространстве, — на всех уровнях необходимо внимательно следить за тем, чтобы формальные и неформальные мероприятия по обмену знаниями дополняли друг друга.
19. Преимущества расширенного обмена знаниями и их использования заключаются в сокращении количества дублирующих друг друга действий и одновременном использовании соответствующего предыдущего опыта; ускоренном запуске новых проектов, разработке продуктов и услуг; рассмотрении новых идей и подходов, инноваций и других инициатив; стимулировании участия и вовлечённости в деятельность и программу действий МОТ посредством активного обмена знаниями; привлечении и поддержании внимания СМИ посредством обмена знаниями на мероприятиях, особенно тех, которые связаны с презентацией продуктов и услуг; проведении ежегодных тематических дней и других мероприятий; улучшении позиционирования рекомендаций МОТ по вопросам политики по отношению к конкурентам с другими приоритетами; повышении уровня использования результатов исследований посредством обмена знаниями и тем самым усиление влияния рекомендаций, программы действий, позиций и основных ценностей МОТ по вопросам сферы труда.
20. Возникает потребность в том, чтобы сотрудники МБТ поддерживали и совершенствовали механизмы обмена знаниями, особенно в условиях работы в удалённом или смешанном формате. Обмен информацией и знаниями по электронной почте или через различные платформы может оказаться чрезмерно сложным, в то время как совещания занимают много времени. У МБТ есть альтернативные решения, основанные на новых способах работы через сети и взаимодействие. Однако они требуют дальнейшей разработки, более широкого распространения и адаптации к различным контекстам. Вследствие пандемии COVID-19 появился важный импульс к более активному взаимодействию трёхсторонних участников МОТ и других соответствующих участников посредством цифровых инструментов и платформ. При принятии продуманных мер такое активное взаимодействие с трёхсторонними участниками может также способствовать более эффективному обмену знаниями.

Институциональные возможности

21. В Стратегии МОТ по укреплению институциональных возможностей, принятой Административным советом в марте 2019 года, подчёркивается роль инноваций в развитии

потенциала трёхсторонних участников и сотрудников МБТ. Эта Стратегия может применяться по отношению к использованию новых технологий, аналитических подходов и методологий в обучении.

22. В этом направлении значительный прогресс был уже достигнут в Туринском центре, который вложил значительные средства в инновационную учебную программу, предлагающую передовые решения в области обучения для трёхсторонних участников и сотрудников. Эта деятельность, получив дополнительный импульс в связи с адаптацией Центра к переходу от очного обучения к дистанционному во время пандемии COVID-19, будет играть центральную роль в продолжающемся процессе реформ в Турине.
23. Указанные изменения благотворно повлияют на стратегию, в рамках поддержки которой должно быть организовано обучение на рабочем месте и тренинги по методам проектирования и планирования, решению задач и развитию командного взаимодействия. В области управления знаниями могут применяться обучение, наставничество и коучинг в целях расширения сотрудничества посредством сетей и сообществ специалистов-практиков и применения методов прогнозирования для предвидения будущих изменений и подготовки к ним.
24. Помимо развития собственного институционального потенциала, МОТ необходимо будет развивать и укреплять внешние партнёрства, в том числе с группами и сетями по внедрению инноваций, которые в настоящее время формируются в системе ООН. Опыт работы с внешними консультантами на ранних этапах Программы совершенствования деловой практики позволил МОТ развить свой собственный внутренний потенциал и является примером пользы таких партнёрств для Организации.

Инновационная политика, продукты и услуги

25. В соответствии с Декларацией столетия МОТ о будущем сферы труда на МОТ возложены большие надежды в плане использования её потенциала в области статистики, исследований и управления знаниями, а также её опыта в целях дальнейшего совершенствования её эмпирически обоснованных рекомендаций по вопросам политики. В контексте стремительных и глубоких преобразований в сфере труда это означает необходимость применения новаторского мышления и адаптации существующих подходов как в отношении содержания, так и методов работы, с тем чтобы обеспечить оказание трёхсторонним участникам релевантных и эффективных услуг в требуемом объёме.
26. Нарастивание потенциала МОТ в области политики и предоставления услуг в целях удовлетворения этих ожиданий потребует оказания поддержки со стороны ИКМУ соответствующим департаментам во всей производственной цепочке услуг — от исследований и политики до проведения обучения и информационно-разъяснительных мероприятий. Это ещё раз подчёркивает необходимость прочной интеграции деятельности подразделения во все аспекты работы МОТ.

► Последующие шаги

27. На основе рекомендаций Административного совета и текущих внутренних консультаций МБТ продолжит разработку и реализацию Стратегии МОТ в области развития знаний и инноваций во всей Организации. Доклад о ходе работы может быть представлен Административному совету на 346-й сессии (ноябрь 2022 г.).

► Предлагаемое решение

28. Административный совет принял к сведению информацию о разработке стратегии и предложил Генеральному директору:
- a) учесть мнения, выраженные Административным советом в отношении подготовки окончательного варианта стратегии,
 - b) представить доклад о ходе выполнения работы на 346-й сессии (ноябрь 2022 г.).