

**ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ**

ДЕВЯТЫЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

**Методы управления, ориентированные
на конечные результаты****b) Стратегия в области знаний****Введение**

1. В Программе и бюджете на 2008-09 годы¹ предусмотрено, что Бюро должно представить на 300-ю сессию Административного совета стратегию в области знаний, ориентированную на достижение конечных результатов, в которой сочетались бы элементы информационной технологии и развития людских ресурсов. Кроме того, в докладе, представленном 96-й сессии Международной конференции труда – «Укрепление потенциальных возможностей МОТ по оказанию содействия государствам-членам в достижении целей Организации в контексте глобализации» – вопрос, касающийся обмена знаниями и опытом в качестве одной из шести кардинальных целей, по которой можно достичь успеха в деле расширения потенциала МОТ в процессе выполнения программы Организации.² Это нашло подтверждение в Заключительных замечаниях, в которых указывалось, что «МОТ должна улучшить свою базу знаний, обогатиться опытом, осуществлять сбор данных и их обработку, а также расширить свои аналитические возможности во всех областях как в штаб-квартире, так и в регионах.³ Следует также отметить, что в настоящее время Объединенная инспекционная группа проводит обследование по вопросам методов управления базой знаний в системе Организации Объединенных Наций, преследуя цель подготовки рекомендаций

¹ Программа и бюджет на 2008-09 годы. Аналогичное обязательство содержалось в дорожной карте по методам управления, ориентированным на конечные результаты (УКР), представленной 297-й сессии (ноябрь 2006 г.) Административного совета (GB.297/PFA/1/1).

² Укрепление потенциальных возможностей МОТ по оказанию содействия государствам-членам в достижении целей Организации в контексте глобализации, Доклад V, 96-я сессия, Международная конференция труда, 2007.

³ Доклад Комитета по укреплению потенциальных возможностей МОТ, 96-я сессия, Международная конференция труда, 2007.

по формулировке единых определений, терминологии и общих норм и стандартов и руководств по методам управления знаниями.⁴

2. Всеобъемлющая стратегия *по методам управления знаниями* отличается многими измерениями и включает весь спектр сбора, накопления, фиксации, хранения, классификации, передачи и распространения знаний. Основное внимание в настоящем документе уделено *обмену знаниями*, то есть передаче и распространению знаний и созданию основ для институционализации этого процесса в МБТ. Знания, естественно, означают не только информацию. Знания описываются как «ноу-хау» (знать как) и «ноу-уай» (знать почему).⁵ Обмен знаниями означает обеспечение людей знаниями, в которых они нуждаются, скорее чем сбор и составление документов.
3. Данная стратегия построена с учетом уроков, извлеченных из накопленного до настоящего времени опыта, в ней подчеркивается ряд важных инициатив, которые проводятся сегодня, она конкретно увязана со взаимосвязанными стратегиями, и в ней предлагается внедрить ограниченный ряд новых инструментальных средств и практики в области обмена знаниями в течение 2008-09 годов. Эта стратегия должна заложить основу всеобъемлющей стратегии в *области методов управления знаниями*, которую предстоит разработать в среднесрочном плане в контексте новых основ стратегической политики.
4. В общем плане, данной стратегией обмена знаниями преследуется цель повышения качества всей деятельности МОТ, при этом упор сделан на инновациях, конечных результатах и эффективности оперативной работы. В ней признается важность как внешнего, так и внутреннего обмена знаниями, равно как и ключевая роль трехсторонних участников МОТ не только как источников, но и как потребителей знаний. Эта стратегия четко увязывает обмен знаниями с основами деятельности МБТ, нацеленной на конечные результаты, а также с развитием людских ресурсов, исследовательскими работами, информационными технологиями и стратегиями оценки.

Почему обмен знаниями столь важен для МОТ?

5. Обмен знаниями имеет стратегическую важность для любой организации, строящей свою деятельность на знаниях. Как многие другие подобные организации, МОТ занимается сбором данных, исследованиями, накоплением, хранением, классификацией и распространением знаний. Хотя Бюро накапливает, хранит и распространяет большой объем знаний, их качество не всегда одинаково. Они рассредоточены по самым различным публикациям и имеют различные форматы и, кроме того, в их поддержку действенно не проводится никакой согласованной стратегии по их распространению.
6. Большинство сотрудников МБТ уже сегодня практикуют ту или иную форму обмена знаниями в своей повседневной работе. В Основах стратегической политики (2006-09 гг.) подчеркивалась необходимость институционализации и оперативного обмена знаниями таким образом, чтобы обеспечить их четкую интеграцию в регулярную

⁴ Проект доклада по методам управления знаниями в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2007/6). В 2004 г. ОИГ опубликовала записку о методах управления знаниями в Международной организации труда (JIU/note/2004/1).

⁵ David Gurteen: Creating a knowledge sharing culture www.gurteen.com.

политику и процедуры, равно как и в повседневные реалии деятельности МОТ.⁶ Работая в тесном сотрудничестве с трехсторонними участниками Организации, Бюро необходимо осуществлять сбор громадных объемов знаний, существующих внутри Организации и касающихся мира труда, чтобы обеспечить извлечение ценных уроков, обмен опытом и его учет, а также избежать пустой потери времени и ресурсов, пытаясь вновь «изобрести колесо».

7. Преимущества обмена знаниями для организаций были глубоко проанализированы и документально подтверждены, особенно за последние 20 лет.⁷ Основные преимущества можно было бы резюмировать следующим образом: обмен знаниями помогает выявить неявные знания или скрытые ресурсы и определить лакуны и бреши в области знаний; такой обмен создает форум для поиска творческих идей, инноваций, решения проблем, обмена опытом и передовой практикой, равно как и для обмена знаниями между различными тематическими областями. Безусловно, знания принимают многочисленные различные формы, поэтому необходимо проводить различные стратегии для обеспечения нахождения нужных путей, которые бы позволяли просто и своевременно обогащаться необходимыми знаниями. Что касается МОТ, всяческое поощрение диалога между специалистами в различных областях знаний позволит обогатить процесс исследований и применять более целостный подход к политике и техническим консультациям. В отношении одного из проектов технического сотрудничества МОТ преимущества этого были резюмированы следующим образом:⁸

- повышение качества работы и ее оперативной значимости;
- избежание дублирования в работе;
- ускорение рабочих процессов;

⁶ «Чтобы сохранить за собой статус ведущего учреждения, опирающегося на знания в мире труда, и оказывать воздействие на глобальные и национальные политические дискуссии, МОТ должна инвестировать средства в стратегии в области методов управления знаниями и обмена знаниями ... Накопленный опыт и база знаний МОТ являются ее организационными преимуществами, которые должны быть сохранены и использованы на благо будущей деятельности и оказания услуг своим трехсторонним участникам. Комплексный и системный подход к управлению объемом знаний, накопленных МОТ, в дополнение к управлению широким кругом продуктов Организации поможет укрепить потенциальные возможности МОТ благодаря повышению качества и оперативной значимости услуг со стороны Организации, избежать дублирования усилий, ускорить все свои процессы и содействовать распространению знаний ... Обмен знаниями позволит приблизить полевые структуры к штаб-квартире и обеспечит более тщательный учет местных реалий во всей сфере услуг МОТ и ее продуктах, которые более эффективно ориентировались бы на интересы заинтересованных сторон. Это позволило бы также укреплять партнерство внутри МОТ и, посредством сетей знаний, вне Организации». Основы стратегической политики на 2006-09 годы и соответствующее руководство со стороны Административного совета (291-я сессия, ноябрь 2004 г.).

⁷ Некоторыми наиболее широко известными справочными материалами являются: Nonaka, I and H. Takeuchi 1995. *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press; Prusak, L. and T. Davenport 1998. *Working knowledge; how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business Review Press; Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday/Currency; Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth: managing and measuring intangible assets*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers; Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Boston, Cambridge University Press.

⁸ *An introduction to knowledge sharing and ILO projects*, ILO, Geneva, 2006.

- распространение знаний;
- укрепление здоровых взаимоотношений с коллегами и партнерами благодаря взаимному признанию;
- передача соответствующей информации в самом начале проведения проекта, что позволило бы передавать ее с меньшими текущими затратами;
- выявление проблем на более раннем этапе;
- повышение вероятности того, что другие стороны также будут предоставлять информацию на добровольных началах;
- обеспечение разделения функций или делегирование обязанностей;
- создание благоприятной атмосферы и обеспечение более прочного духа коллективизма.

Некоторые текущие инициативы в области обмена знаниями МОТ и передовая практика

8. На обмен знаниями в рамках МОТ оказывает воздействие ряд факторов. Они включают: разработку страновых программ достойного труда (СПДТ) и применение взаимосвязанной системы основ гарантий качества (ОГК); методы управления, ориентированные на конечные результаты; программу стратегического управления (СУ) в системе ИРИС; основные стратегии; инициативы ИнФокус и совместные результаты; все в большей мере программный и тематический подход к техническому сотрудничеству. Все эти аспекты позволяют создавать условия для открытого обмена знаниями и опытом.
9. Важнейший инструмент обмена знаниями по просьбе Совета административных руководителей системы Организации Объединенных Наций по координации был разработан МОТ; речь идет о «Пакете инструментальных средств в целях всемерного учета вопросов занятости и достойного труда». Этот инструментарий был разработан МОТ в сотрудничестве с учреждениями всей системы ООН в ответ на предложение, содержащееся в Декларации министров ЭКОСОС 2006 года, в которой всем учреждениям предлагается «активно сотрудничать в деле разработки пакета инструментальных средств в целях содействия достойному труду». И наконец, в апреле 2007 года он был утвержден СЕВ и в настоящее время представляет собой мощное средство обмена знаниями между учреждениями всей системы ООН, при этом небезынтересно то, что в перспективе он позволит разработать отдельные версии в зависимости от конкретных секторов, стран, тем, различных аудиторий и т.д., позволив таким образом охватить все заинтересованные в развитии стороны.
10. Пакет инструментальных средств в целях всемерного учета вопросов занятости и достойного труда включает контрольный перечень и набор инструментальных средств, которые должны определяться и применяться всей системой (на первом этапе все организации, являющиеся членами СЕВ, договорились проводить соответствующие мероприятия и отчитываться перед СЕВ). Этот контрольный перечень применяется учреждениями в качестве средства, позволяющего на основе контрольных показателей оценить и измерить прогресс в 2010 и 2015 годах с увязкой с проведением ограниченных по срокам планов действий по достижению лучших результатов с точки зрения занятости и достойного труда с учетом их собственных мандатов и деятельности на глобальном, региональном и страновом уровнях. Этому будет также

способствовать процессу идентификации и применения инструментов, связанных с аспектами достойного труда, причем соответствующие мероприятия должны проводиться различными учреждениями. Это, безусловно, будут крупные мероприятия в области обмена знаниями внутри всей системы ООН, в рамках которых преследуется достижение четких целей с точки зрения обеспечения политической согласованности на всех уровнях. В ходе соответствующих мер будет преследоваться цель создания сообществ практикующих по темам в рамках широкой программы достойного труда, расширения потенциальных возможностей всех учреждений и углубления процесса накопления знаний. МОТ будет предоставлять техническое содействие в ходе этого процесса, но и в свою очередь будет рассчитывать на техническую помощь со стороны других учреждений, с которыми должны проводиться совместные мероприятия.

- 11.** Применение этого инструментария учреждениями системы ООН все в большей мере будет распространяться и на другие организации, представляющие интересы сообщества, заинтересованного в развитии: донорские учреждения, банки развития, региональные и национальные институты и т.д. Инструментарий, который необходимо использовать, классифицируется по трем основным категориям: инструментальные средства о том, каким образом необходимо проводить мероприятия (учебные пособия, руководства, учебные материалы), инструментарий на основе накопленных знаний (политические резюме, исследования, оценки, сети знаний, данные) и передовая практика (с региональным и национальным охватом). Эти инструментальные средства совместно с контрольными перечнями будут помещаться на интерактивных платформах в сети Интернет, причем их компоновка будет достаточно проста и доступна всем учреждениям, которые получают возможность поддерживать интерактивные связи посредством «блогов» или «электронных форумов», сгруппированных по темам. Такая интерактивная платформа послужит «обзору равными» инструментальных средств и других материалов, помещаемых на веб-сайтах, что тем самым повысит их ценность.
- 12.** Эти усилия, безусловно, окажут воздействие на весь процесс внутреннего обмена знаниями в рамках Организации как в штаб-квартире, так и в полевых структурах, поскольку появится возможность более эффективно поддерживать интерактивные связи с другими учреждениями и осуществлять распространение соответствующих инструментальных средств вне МОТ. Чрезвычайно важным элементом осуществления обмена знаниями в рамках Организации, является общеорганизационный подход, который позволит распространить накопленные знаниями среди других внешних партнеров.
- 13.** Библиотека МБТ является основным институциональным ресурсом и источником и ключевым посредником в области знаний для МОТ, подключая людей, трехсторонних участников и широкую общественность к знаниям о мире труда. Она вносит свой вклад в дело обмена знаниями посредством выявления, сбора, организации и распространения знаний, накапливаемых как внутри МОТ, так и вне Организации, при этом являясь наставником для пользователей базой знаний МОТ в отношении опыта, накопленного Организацией, сохраняя и расширяя доступ к ней по темам, к опубликованной институциональной памяти и руководя работой глобальной информационной сети МОТ, ориентированной на то, чтобы содействовать рационализации передачи знаний, накопленных МОТ, всем регионам. Одним из вызовов в сфере обмена знаниями является сбор и накопление неочевидных знаний. Чтобы способствовать этому, на библиотеку МБТ, в качестве координатора, была возложена задача проведения в интересах сотрудников штаб-квартиры форумов по обмену знаниями.
- 14.** Наличие доступа к существующей базе знаний и способность выявлять лакуны в области знаний является предопределяющим условием действенного обмена знаниями

и укрепления потенциальных возможностей МОТ в области исследований и технической помощи. Пристально следя за динамичным характером знаний, библиотечные структуры МОТ постоянно расширяют базу знаний, на которую могут опираться трехсторонние участники Организации, широкая общественность и сотрудники МОТ. Библиотечная структура МБТ занимается распространением знаний о мире труда, сбор которых и их доступность обеспечивается самим МБТ и при его посредничестве. Благодаря своим информационным службам, базе данных МОТ в режиме он-лайн, базе данных Лабордок, информационным ресурсам на основе веб-сайтов, которые накапливаются библиотекой МБТ, а также программам оцифрования, применяемым библиотекой МБТ, которая предоставляет доступ в режиме он-лайн к широкому и постоянно расширяющемуся кругу публикаций и изданий МОТ, библиотечные структуры открывают доступ для пользователей во всем мире к базе знаний МОТ.

15. Роль отдела коммуникаций и файловых архивов (DOSCOM) в первую очередь заключается в обеспечении надежной сохранности официальных досье Бюро и сохранности самих документов (в печатном виде, в электронной форме, на фотокопиях или микрофильмах) в среднесрочном и долгосрочном плане. Создание и расширение этой памяти является плодом глубокого понимания и соблюдения всеми сотрудниками МБТ правил ведения и классификации корреспонденции, составления внутренних и внешних отчетов и докладов и другой документации, получаемой или выпускаемой Бюро. Преследуя цель лучшего обмена информацией, Комитет по архивам и DOSCOM ориентируют свою деятельность на разработку электронной системы управления документооборотом (ЭСУД), а также на то, чтобы осуществлять подготовку персонала по вопросам управления процессом обработки документов и официальных досье. В перспективе сотрудники и все службы должны получить возможность дистанционного доступа, при чем в централизованном и согласованном порядке, к содержанию всех накопленных досье как действующих, так и тех, которые могут позволить им повысить эффективность выполнения своих задач в лучших условиях. Такая политика преследует цель униформизации классификаторов внешних бюро, что в свою очередь должно позволить обеспечить более тесные оперативные взаимосвязи между штаб-квартирой и полевыми структурами.
16. Столь же важную роль в плане стратегии в области обмена знаниями в рамках МОТ играет Международный учебный центр в Турине (Центр), который занимается передачей знаний благодаря проводимой учебной деятельности. Центром разработана методология в интересах обучающихся, которая служит основой его деятельности. Обучающиеся все в большей мере привлекаются к обмену знаниями, равно как и к их расширению, а Центр по-прежнему занимается передачей знаний, накапливаемых МОТ и другими организациями. В настоящее время с учетом прогресса в информационной технологии обучение с применением электронных средств интегрировано во всю деятельность Центра, и этому помогают информационные базы знаний, построенные на многочисленных источниках. Создается виртуальное пространство, позволяющее участникам и экспертам обмениваться накопленным опытом и средствами действия. Центром создан ряд тематических сообществ практикующих, в которых участвуют заинтересованные стороны и эксперты.⁹ Поскольку особое внимание Центр уделяет сочетанию технических и педагогических компетенций, участие в профессиональных международных сетях обеспечивает информированность в отношении как содержания, так и прогресса, связанного с проводимыми

⁹ Например, Соликомм является совместной учебной сетью организации работников; Делнет является виртуальным сообществом, занимающимся разработкой стратегий устойчивого местного развития; Турин-Болонья-Кастилья ла Манча является сетью практикующих специалистов, занимающихся проблемами трудовых отношений.

процессами.¹⁰ Центр активно участвует в программах, проводимых в рамках системы Организации Объединенных Наций в области обмена знаниями.

17. Для расширения взаимоотношений с сообществами внешних исследователей чрезвычайно важна роль Международного института социально-трудовых исследований (МИСТИ). Совершенно необходимо, чтобы МОТ могла опираться на знания по ключевым вопросам своего мандата, которые накапливаются в учебных и академических институтах и сетях во всем мире. МИСТИ закладывает платформы для диалога и обменов, к примеру, посредством проведения исследовательских конференций, общественных лекций и содействия взаимосвязям с международными ассоциациями и национальными учебными центрами. Он также всячески поддерживает расширение внешних сетей, занимающихся исследовательскими работами в областях, представляющих интерес для МОТ. Кроме того, МИСТИ благоприятствует расширению базы знаний по ключевым вопросам МОТ благодаря своей исследовательской программе и поощряет дебаты и дискуссии по этим проблемам в ходе внутренних и внешних семинаров. В ходе нового проекта по истории МОТ будет создана особо важная платформа.
18. В июле 2007 года МБТ приступило к проведению базового исследования по вопросам обмена знаниями. Это предусматривало распространение среди сотрудников вопросника в режиме он-лайн. Перед данным исследованием ставилась задача установления того, в чем МОТ добилась успехов и каковы недостатки и слабые стороны деятельности Организации, с тем чтобы более рационально распределить ресурсы и усилия. В ходе исследования были также определены департаменты, обладающие необходимым потенциалом, и выявлено, каким образом можно было бы более рационально обмениваться знаниями в рамках всей Организации. Все накопленные данные дезагрегированы по секторам, департаментам или техническим подразделениям, а результаты будут известны до конца 2007 года. Это инструментальное средство проведения обзора будет использовано в будущем в целях измерения достигнутого прогресса. В ходе обзора было осуществлено измерение следующих восьми аспектов обмена знаниями:
 - создание благоприятной культуры;
 - накопление внутреннего опыта;
 - доступность внешних систем обучения;
 - коммуникационные системы;
 - механизмы принятия заключений;
 - расширение организационной памяти;
 - интеграция аспектов обучения в стратегию и политику;
 - практическое применение результатов обучения.

¹⁰ В настоящее время Центр участвует в следующих сетях: Международной ассоциации трудовых отношений (МАТО); Международной сети учебных заведений в области труда; Рабочей группе по международному сотрудничеству в сфере профессиональной подготовки; Европейской сети дистанционного обучения с применением электронных средств; он-лайновой сети в области государственного управления и финансов Организации Объединенных Наций; совместной Сети доноров по вопросам развития компетенции (обучение в целях развития); Международной ассоциации социального обеспечения (МАСО); Сообществе профессионалов, имеющих сходные профессиональные интересы в области обучения Организации Объединенных Наций.

19. Помимо заранее специально разработанных функций и инициатив в сфере знаний, описанных выше, расширенный обмен знаниями происходит на повседневной основе с трехсторонними участниками, широкой общественностью и со всеми сотрудниками МБТ благодаря отраслевым и региональным публикациям, общественному веб-сайту Организации и различным сетям и сообществам практикующих.¹¹ Примерами таких инициатив могут служить базы данных ИЛОЛЕКС и НАТЛЕКС, а также единый веб-сайт ИПЕК (сектор по нормам и основополагающим принципам и правам в сфере труда); платформа ресурсов по вопросам создания рабочих мест и развития предприятий (сектор занятости); Центр по информационному ученичеству и ресурсам в сфере социальной интеграции и Комьюнити Зеро (сектор социальной защиты); Глобальная профсоюзная исследовательская сеть и Программа по совершенствованию деятельности (сектор социального диалога); Глобальная гендерная сеть (Бюро по гендерному равенству); Платформа знаний по вопросам реформы ООН (PARDEV); Сеть персонала по контролю за распределением средств (сектор управления и административного руководства). Что касается регионов, примеры включают инициативы в области обмена знаниями между субрегиональными бюро в Сан-Хосе и Порт-оф-Спейне, Азиатской сетью знаний в сфере достойного труда, Африканским региональным форумом по вопросам занятости, Сетью по трудовому законодательству и трудовым отношениям для юго-восточной Европы и глобальными проектами по обмену знаниями в сфере гендерного равенства и занятости в Арабских государствах. Наглядным примером межрегиональных инициатив в области обмена знаниями являются мероприятия по обмену опытом в сфере ВИЧ/СПИДа в разрезе производственной деятельности, в которых участвуют региональное бюро для Арабских государств, региональное бюро для Африки и субрегиональное бюро для Южной Азии. Более подробную информацию по вышеуказанным и другим инициативам в области обмена знаниями МОТ можно получить на веб-сайте МОТ.¹²
20. Из приведенной выше информации вполне очевидно, что в рамках всей Организации проводится широкий круг ценных инициатив и мероприятий в области обмена знаниями, начиная от отдельных компонентов обмена опытом, включенных в проекты технического сотрудничества, до создания формальных и неформальных сетей по обмену опытом и знаниями и сообществ, занимающихся этими же вопросами в штаб-квартире и в регионах, а также предприятия инициатив в рамках веб-сайтов, применения практики по обмену опытом и знаниями и соответствующих инструментальных средств, разрабатываемых в сотрудничестве с трехсторонними участниками, партнерами в рамках ООН, заинтересованными сторонами и широкой общественностью. Однако разработка и проведение многих из этих инициатив, практических мероприятий и применение инструментальных средств в сфере обмена опытом и знаниями страдают недостатками координации и, как правило, адресованы лишь относительно ограниченной аудитории. Кроме того, часто отсутствуют возможности обучения, а отдельные инициативы постепенно затухают, поскольку не обеспечивается их преемственность на длительный период. Сотрудники, занимающиеся этими мероприятиями, отличаются высокой заинтересованностью, проявляют новаторство и энтузиазм, но при этом зачастую понимают тщетность своих усилий в условиях отсутствия институциональной поддержки, недостаточной развитости культуры обучения и ограниченных институциональных возможностей для расширения и углубления обмена опытом и знаниями.

¹¹ Сообщества практикующих являются «группами лиц, разделяющих обеспокоенность, рассматривающих ряд проблем или проявляющих интерес к какой-либо теме и которые углубляют свои знания и расширяют свой опыт в этих областях благодаря постоянному взаимодействию друг с другом». (Wenger, E. 2002. *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press)

¹² <http://www.ilo.org/public/english/edmas/knowledgesharing/index.htm>.

21. Поэтому основной вызов для МОТ заключается в обеспечении того, чтобы работать с большей опорой на сетевую поддержку и сотрудничество, как с внутренней, так и с внешней точек зрения, с тем чтобы знания и практический опыт трехсторонних участников и всех сотрудников Организации можно было использовать в максимально возможной мере. Необходимо открыть новые возможности на пути расширения знаний, а также внедрить изменения в практику работы, чтобы соответствующие лица и широкая общественность были заинтересованы в углублении своих знаний и получали к ним доступ до начала своей деятельности, чтобы не допустить дублирования усилий и игнорирования существующих знаний.

Уроки

22. Основываясь на оценке ряда проектов технического сотрудничества МОТ с компонентами обмена опытом и знаниями,¹³ а также с учетом анализа накопленного МОТ и рядом других учреждений ООН и другими международными организациями опыта в области обмена знаниями, можно извлечь следующие уроки.

Расширение общеорганизационного подхода является предопределяющим условием закрепления принципов обмена знаниями и опытом

Чтобы обеспечить устойчивость обмена знаниями и опытом, он должен осуществляться в рамках всей Организации. Разрозненные инициативы в области обмена знаниями имеют ограниченное воздействие. Чтобы иметь широкий резонанс, они должны иметь глубокие корни в повседневной практике работы в течение длительного периода времени.

Все методы обмена знаниями имеют контекстуальное звучание

Некоторые методы обмена знаниями в конкретных обстоятельствах оказываются более эффективными, чем другие. Несмотря на то, что во многих случаях успешный обмен знаниями и опытом увязывается с личными контактами, когда люди вживую обмениваются друг с другом, все более важная роль отводится виртуальным форумам и другим совместным инструментам информационных технологий. Мнение, что «личные контакты являются ключом»,¹⁴ возможно утратило свою актуальность, поскольку совместные инструменты ИТ продолжают совершенствоваться, становятся более доступными и используются все более широко.

¹³ Marc Steinlin: First steps on the stairway to wisdom: Evaluating the integrated employment creation knowledge-sharing projects, Feb. 2006; Mandy Macdonald: Final evaluation report of the technical coordination and knowledge-sharing project on the theme of “Gender equality and the world of work”, Feb. 2006; Luis Zegers: Independent evaluation of the project “Knowledge sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction”, Feb. 2006.

¹⁴ Knowledge Unplugged: The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management (2001).

Высок потенциал обмена знаниями и опытом при проведении проектов технического сотрудничества

Обмен знаниями и опытом особо важен при проведении проектов технического сотрудничества. Учет опыта, накопленного другими странами и при проведении других проектов и использовании существующих инструментальных средств, помогает обеспечить устойчивые результаты. Налицо необходимость разработки метода, позволяющего обмениваться основными заключениями и рекомендациями с учетом проведения проектов технического сотрудничества и извлеченных уроков, а также изыскание путей сохранения институциональных знаний сотрудников, покидающих Организацию по завершении проекта.

Обмен знаниями и опытом следует увязывать с проведением других стратегий

Система совместного использования знаний не должна развиваться и применяться в изоляции от других стратегий. Ее успех зависит от веского компонента развития людских ресурсов, заданного минимального уровня инвестиций в ИТ, а также от культуры организационного обучения, не допускающей территориального и изолированного подхода к знаниям, а, напротив, стимулирующей и содействующей обмену знаниями.

Важным фактором является регулирование ожиданий

Обмен знаниями не приносит моментальных результатов, и его воздействие непросто измерить. Лучше, когда этот обмен происходит в течении какого-то периода времени, причем нарастая, благодаря извлечению уроков из накопленного опыта. Например, оценка, предпринятая в 2003 году, стратегии в области обмена знаниями Всемирного банка позволила сделать вывод о том, что по истечении шести лет Всемирный банк по-прежнему не добился учета выводов в области обмена знаниями для более эффективной деятельности, хотя он и добился успехов в воспитании более открытой культуры в сфере обмена знаниями.¹⁵

ИТ играет важную роль, но она не должна быть направляющим вектором стратегии

Такие инструментальные средства ИТ, как электронная почта, Интранет, системы управления электронной документацией и веб-контентом создают среду, которая содействует обмену знаниями внутри и между глобальными организациями. К сожалению, весьма часто проявляется тенденция, когда основное внимание уделяется технологии (средствам), а не процессу (конечной цели). Технология должна строиться на стратегии обмена знаниями и обслуживать ее, а не наоборот. Тем не менее, выбор наиболее рациональной технологии имеет весьма важное значение; она должна быть доступна, проста в использовании и обслуживании и быть открыта для максимального числа пользователей.

¹⁵ Sharing Knowledge; innovations and remaining challenges; Operations Evaluation Department Report, World Bank (2003).

Взаимосвязи с другими стратегиями МОТ

23. В следующих ниже пунктах выявлены основные взаимосвязи между этой стратегией в области обмена знаниями и рядом взаимосвязанных стратегий в контексте стратегических основ МОТ, ориентированных на конечные результаты.

Стратегия в области развития людских ресурсов: воспитание культуры обучения

24. Стратегия обмена знаниями должна прочно строиться на стратегии развития людских ресурсов, поскольку ее успех зависит от того, включена ли она в качестве неотъемлемой части процесса отбора и набора кадров, обучения персонала и его развития, методов управления эффективностью деятельности и системы вознаграждения и является ли она компонентом системы мобильности и перемещения по службе. Планируется пересмотреть основы профессиональной квалификации сотрудников Бюро, с тем чтобы они включали в качестве основного элемента их организационной компетенции аспекты обмена знаниями.
25. Расширяющаяся важность обмена знаниями в качестве сферы компетенции найдет лучшее отражение на различных стадиях процесса подбора и набора кадров. Например, требование относительно обязательства осуществлять обмен знаниями будет отдельно подчеркнуто в должностных инструкциях и в объявлениях о вакантных должностях, а члены отборочных комиссий, отвечающие за проведение собеседования с кандидатами, будут анализировать понимание последних важности обмена знаниями. Планируется также рассмотреть ход мероприятий, проводимых центрами по оценке, с тем чтобы изучить практический опыт кандидатов в области обмена знаниями.
26. Департамент развития людских ресурсов (РЛР) осуществляет пересмотр программ подготовки и развития персонала, уделяя особое внимание важности развитию их компетенции и навыков в области обмена знаниями. Там, где это потребуется, учебная деятельность будет включать элемент содействия углублению понимания важности обмена знаниями и опытом. Кроме того, активно будет поощряться зачисление сотрудников на курсы по обмену знаниями и по модулю в области управления в рамках Программы развития кадров правления и руководителей.
27. Управление эффективностью деятельности является важнейшим инструментом содействия культуре обмена знаниями. Будет рассмотрен вопрос о том, как наилучшим образом можно включать элементы повышения компетенции в области обмена знаниями в систему управления эффективностью деятельности. Изучаются средства, которые бы позволили добиться того, чтобы руководители с большей ответственностью относились к вопросам обучения персонала, выделяя для этого необходимое время и придерживаясь стратегии поощрения и вознаграждения.
28. Одна из кардинальных целей проекта по системе подбора, аттестации и назначения на должность кадров (РАПС) заключается в расширении масштабов управления должностями и планирования преемственности, что может обеспечить учет как неочевидных, так и всем известных институциональных знаний. Согласно предложенной новой системе, сотрудники, которые должны быть переведены на другую должность, будут получать заблаговременное уведомление о планируемом их перемещении по службе, и это должно обеспечить своевременную передачу институциональных знаний. Будут разработаны инструментальные средства, содействующие передаче опыта, проведению заключительных собеседований и инструктивных встреч при назначении на новую должность между вновь поступающими на службу и оставляющими ее сотрудниками.

Стратегия в сфере исследовательских работ: накопление и распространение знаний

29. Деятельность МОТ должна прочно строиться на глубоких исследованиях. В конечном счете, эффективность работы организации определяется ее способностью накапливать и применять знания, необходимые для проведения ее политической программы. Это предусматривает необходимость как расширения и использования существующей базы знаний, так и обогащение ее новыми знаниями, по мере и, в случае необходимости, с тем чтобы эта база знаний служила интересам трехсторонних участников МОТ и ее партнеров. Бюро должно также иметь возможность передавать свои знания более широкой аудитории посредством публикаций, с тем чтобы стимулировать процесс размышлений и проведения политики.
30. В 2005 году был сформирован Комитет по исследовательским работам и публикациям.¹⁶ Комитет подготовил общие основы стратегии в сфере исследовательской деятельности, которая преследует как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Ее непосредственная задача заключается в разработке согласованной и эффективной с экономической точки зрения программы, достижение конкретных результатов в исследовательской деятельности, которые бы отвечали высоким стандартам качества, а также в расширении технических потенциальных возможностей Организации. В долгосрочном плане данная стратегия должна обеспечить, чтобы МОТ была признана во всем мире в качестве глобального центра знаний о мире труда в целом и о достойном труде в частности.
31. Необходимо проводить разграничительную черту между вопросами, которые предусматривают в основном сбор, компиляцию и доступность существующих знаний, и теми аспектами, которые требуют проведения новых исследований. Первая задача является основным вектором деятельности всех секторов и регионов, и ее следует проводить широким фронтом. Как исследовательские работы, так и практические действия зависят от доступности и использования знаний, накапливаемых как в МОТ, так и вне Организации, что означает, что необходимо знать, где эти знания накоплены, а также то, каким образом можно получить к ним доступ, и помимо этого важно глубоко понимать недостатки и лакуны в области знаний и потребности проведения исследовательских работ. Новые исследовательские работы в противовес более рациональной организации и обмену существующими знаниями потребуют концентрации внимания на ограниченном ряде стратегических тем, в отношении которых испытывается дефицит знаний, а также на явно ощутимых потребностях и на содействии со стороны МОТ и спросе на такую помощь. Всем секторам и регионам

¹⁶ Сфера полномочий Комитета по исследовательским работам и публикациям МОТ заключается в том, чтобы разрабатывать и осуществлять контроль за проведением стратегии в сфере исследований в интересах Бюро в целом; разрабатывать политику и механизмы, обеспечивающие соблюдение норм и стандартов качества в ходе исследовательской деятельности Бюро; разрабатывать политику по укреплению институциональных потенциальных возможностей осуществлять технически рациональные и эмпирически обоснованные политические исследования; формулировать и осуществлять мониторинг в рамках всего Бюро принципов издательской политики в поддержку общих методов управления изданиями и их распространением Департаментом коммуникаций и общественной информации, с учетом методов, обеспечивающих, чтобы публикации Организации удовлетворяли техническим нормам качества, соответствовали политике МОТ и позволяли надежно и последовательно использовать статистическую информацию МОТ (циркулярное письмо № 612, серия 1, датированное 7 октября 2005).

предстоит определить для себя ограниченный перечень приоритетов, на которые должны будут выделены ресурсы для проведения исследований.¹⁷

32. Более эффективное управление, обмен и практическое использование знаний МОТ предусматривают также проведение более последовательной политики в области публикаций и распространение результатов исследований. Новой политикой МОТ в области публикаций предусматривается более строгий контроль за качеством и более стратегический отбор планируемых публикаций. Это включает также обновление *Международного обзора труда* и более оперативный доступ к ключевым выводам и заключениям исследований на веб-сайте МОТ.

Информационная технология: обеспечение обмена знаниями

33. Стратегия в области информационной технологии, представленная 298-й (март 2007 г.) сессии Административного совета,¹⁸ включала инициативы, содействующие обмену знаниями и увязанные с этими мероприятиями. Полагаясь на успех применения электронной почты и Интернета, внедряются новые инструментальные средства, удобные для пользователей и позволяющие в работе *придерживаться методов сотрудничества*. Форумы в сети Интернет позволяют обеспечить безопасную среду, в которой может осуществляться неформальный обмен информацией и знаниями, благодаря применению позволяющей проводить поиск в базе данных системы, которая автоматически архивирует информацию, сохраняя всю цепочку этих обменов, а также знания, которые содержались в обмене. Вики (среда передачи информации, которая может быть отредактирована любым лицом, имеющим к ней доступ, и которая дает возможность без труда переходить от одной веб-страницы к другой) позволяет пользователям без помех создавать, систематизировать и редактировать веб-страницы, используя браузер. Блог (веб-журнал) представляет собой журнал или дневник, который ведется в режиме он-лайн, из которого информация может моментально переноситься на веб-страницу с помощью браузера. Plone – система управления контентом – разработанная группой специалистов по открытому исходному программному обеспечению, недавно была установлена в МБТ и будет предоставлять эти инструментальные средства должностным лицам МБТ, а также внешним партнерам и коллегам.
34. Электронная система управления документооборотом (ЭСУД), в настоящее время внедряемая в МБТ,¹⁹ послужит важнейшей и ценнейшей технологической основой обмена знаниями. Она послужит единым позволяющим поиск хранилищем официальной документации, внутренних и рабочих документов, докладов миссий, электронных посланий и другого мультимедийного контента. Применяемая сегодня система хранения документов включает ряд несовместимых и несоединенных между собой баз данных; она страдает неэффективностью, требует больших затрат времени и приводит к излишнему дублированию документов, а также не способствует обмену знаниями.
35. Система управления веб-контентом (СУВК) была развернута в МБТ в качестве основной технологии нового общественного веб-сайта МОТ, который был открыт в

¹⁷ См.: Обзор доклада о реализации Глобальной программы занятости в отношении наглядных примеров этого нового подхода (GB/300/ESP/2).

¹⁸ GB.298/PFA/ICTS/1.

¹⁹ GB.298/PFA/ICTS/3.

апреле 2007 года. СУВК модернизирует и стандартизирует процесс создания веб-контента, таким образом упрощая обмен знаниями благодаря предоставлению более согласованной и унифицированной презентации информации, касающейся Организации. Кроме того, новый поисковый механизм (FAST) был внедрен для того, чтобы упростить для посетителей поиск информации, в которой они нуждаются, по всем опубликованным веб-страницам МОТ.

- 36.** Сердцевину системы ИРИС составляет централизованное хранилище данных о финансах, людских ресурсах и проектной информации. ИРИС занимается сбором, обобщением и обменом информацией. Она представляет собой чрезвычайно важный стратегический ресурс (в настоящее время недоиспользованный) и должна послужить ключом к совершенствованию обмена знаниями в рамках МБТ. Поскольку ИРИС классифицирует и осуществляет контроль за соблюдением многих направлений политики и процедур МОТ и подводит фундамент под финансовые правила, эта система закладывает основы расширения сотрудничества и координации в рамках всей Организации.
- 37.** Система ИРИС предлагает стандартный набор инструментов, которые могут быть использованы для преобразования исходных данных в полезную информацию. ИРИС обладает также потенциалом содействовать более эффективным коммуникациям и принятию решений группами, в частности, когда они отделены друг от друга во времени и пространстве. Прикладная программа системы ИРИС по стратегическому управлению позволяет географически разрозненному персоналу поддерживать связь между собой и коллективно обмениваться знаниями в ходе разработки программы и бюджета, проведения программы и отчетности по ее реализации. Такие технологические приложения системы ИРИС, как автоматическое уведомление о получении электронного сообщения, автоматизация документооборота и событийно управляемые предупреждения позволяют распределять необходимый контент заинтересованным лицам в нужное время. После внедрения ИРИС в штаб-квартире спонтанно был сформирован ряд сообществ практикующих, чтобы позволить пользователям ИРИС обмениваться знаниями и опытом. В ходе внедрения ИРИС в полевых структурах пользователи этой структуры в штаб-квартире будут играть ключевую роль в передаче знаний персоналу полевых структур.

Стратегия оценки: укрепление принципов обмена знаниями

- 38.** Благодаря выполнению МОТ функций оценки расширяются возможности Организации в сфере инноваций и обмена знаниями. Функция оценки способствует расширению общей базы знаний МОТ благодаря ее системам и подходам к обмену знаниями на местном, национальном, региональном и глобальном уровнях. Инструментальные средства и направления деятельности Организации создают многочисленные возможности для обмена знаниями. Таковые включают: распространение результатов, учет извлеченных уроков и проведение оперативных мероприятий по выводам и рекомендациям. МОТ занимается расширением своих применяемых в настоящее время технических систем и потенциальных возможностей, с тем чтобы более эффективно распространять выводы, сделанные в ходе оценок внутри Организации, среди трехсторонних участников и национальных и глобальных партнеров. Эти мероприятия включают разработку электронной веб-системы по оценке управления, информационную трекингую систему по сопоставлению вопросов (*iTrack*), призванную осуществлять мониторинг за проведением оценки и регулирования ежегодно поступающих нескольких сотен новых документов – новых докладов об оценке и технических заданий – а также готовить отчеты по практическим мерам, принимаемым по рекомендациям и извлеченным урокам. Это приложение имеет простой в

использовании и доступный через сеть интерфейс пользователя. Оно может быть сопряжено и может обеспечить обмен информацией с ИРИС. Данная система может быть распространена на все регионы для внутреннего ввода информации и для внешнего доступа.

39. Данная подпрограмма-функция по оценке позволила создать оперативную сеть, в которой назначенные для этого лица в каждом регионе и в каждом секторе обеспечивают своевременный и всеобъемлющий ввод информации об оценке в базу знаний. Эта сеть помогает координировать продукты и деятельность в сфере оценки на уровне проекта и страны. Она дает возможность обмениваться передовой практикой и извлекать уроки, контролировать качество и повышать осведомленность и информированность. Этот круг новой ответственности сопровождается целенаправленным обучением и поддержкой.

Основы, ориентированные на конечные результаты

40. Далее в Программе и бюджете на 2008-09 годы уточняются принципы действия основ, ориентированных на конечные результаты MOT, и особо подчеркивается основной принцип методов управления, нацеленных на конечные результаты, заключающийся в том, что «любая организация должна управлять и измерять эффективность своей деятельности с учетом практических результатов, которых она намерена добиться. Что касается MOT, это означает, что ее вклад в обеспечение того, чтобы сделать достойный труд реальностью для всех, является конечной целью, обосновывающей ее программу деятельности и ее бюджет. УКР требует четкости и ясности относительно того, каких результатов необходимо добиться и кто несет ответственность за достижение этих результатов».²⁰
41. В нижеприведенной таблице приведено ограниченное число результатов и взаимосвязанных показателей и целей в отношении внутреннего и внешнего обмена знаниями на 2008-09 годы. Измерение практических последствий обмена знаниями – весьма сложный процесс, и он ставит многочисленные проблемы для всех организаций.²¹ Основная задача стратегии обмена знаниями, как она определена в п. 4 настоящего документа, представляет собой отправную точку для определения поддающихся измерению результатов, целей и показателей. Результаты базового обследования, проведенного в 2007 году будут использованы в целях дальнейшего совершенствования этих результатов, целей и показателей.

Результат 1: Совершенствование признания персонала с точки зрения достигнутого прогресса в области обмена знаниями в МБТ

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн. ¹
1.1. Прогресс, достигнутый по восьми различным измерениям (аспектам) ² обмена знаниями по оценке со стороны персонала MOT.	Исходную информацию предстоит сформулировать к концу 2007 г. в ходе кадрового обследования.	Прогресс достигается (и оценивается в ходе кадрового обследования) не менее чем по трем измерениям из восьми к концу 2009 г.	Внутр.

²⁰ GB.297/PFA/1/1. Предварительное рассмотрение предложений по Программе и бюджету на 2008-09 годы и взаимосвязанных вопросов.

²¹ Measuring the value of knowledge management, NeLH online KM library: www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/measurement.asp.

Результат 2: Обмен знаниями систематически включается в подпрограммы-функции по развитию людских ресурсов

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
2.1. Доля руководителей МБТ, обладающих навыками в области обмена знаниями в качестве одной из компетенций по оценке персонала в рамках вновь разработанной системы управления эффективностью деятельности.	Применяемая в настоящее время система управления эффективностью деятельности не позволяет проводить оценку персонала в отношении их компетенции в области обмена знаниями.	Все руководители МБТ обладают компетенцией в области обмена знаниями, что позволяет им оценивать свой персонал в рамках вновь разработанной системы управления эффективностью деятельности.	Внутр.
2.2. Доля персонала, имеющего доступ к инструментальным средствам, необходимым для ввода своего профильного резюме в Интранет.	Отсутствие самостоятельных инструментальных средств, доступных для персонала, для ввода своего профильного резюме в Интранет.	Весь персонал получает доступ к инструментальным средствам, необходимым для ввода своего профильного резюме в Интранет, в соответствии со сферой своей деятельности (Желтые страницы).	Внутр.
2.3. Меры по сохранению институциональной памяти. ³	i) Отсутствие инструментальных средств, необходимых для ведения собеседований при выходе на пенсию или оставлении службы.	i) Инструментальные средства доступны для руководителей, что позволяет им проводить собеседования при выходе сотрудников на пенсию или оставлении ими службы.	Внутр.
	ii) Отсутствие отдельной базы данных по пенсионерам.	ii) Создание базы данных для пенсионеров посредством Желтых страниц, указанных выше в показателе 2.2.	Внутр.
	iii) Отсутствие отдельной подготовки для лиц, занимающихся хранением зарегистрированной и отчетной документации и архивов.	iii) Весь вновь набранный персонал и 30% работающего персонала категории общего обслуживания проходят подготовку через Интернет в целях обеспечения согласованности при хранении зарегистрированной и отчетной документации и архивов.	Внутр.

Результат 3: Обмен знаниями всеобъемлюще учитывается при проведении стратегий, предусмотренных в Программе и бюджете, СПДТ и проектной документации по техническому сотрудничеству

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
3.1. Доля стратегий, предусмотренных в Программе и бюджете, включающих элементы обмена знаниями.	Исходную информацию предстоит сформулировать в отношении предложений по Программе и бюджету на 2010-11 гг.	Все стратегии, включенные в Программу и бюджет на 2010-11 гг., разъясняют роль обмена знаниями в обеспечении достижения МОТ запланированных результатов.	Внутр.+Внешн.
3.2. Доля документов по СПДТ, включающих элементы обмена знаниями.	Не все документы по СПДТ включают элементы обмена знаниями.	i) Основы гарантии качества позволяют оценивать документы СПДТ относительно того, учитываются ли в них элементы, касающиеся обмена знаниями.	Внутр.+Внешн.
		ii) Все новые документы СПДТ учитывают элементы, касающиеся обмена знаниями.	Внутр.+Внешн.

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
3.3. Доля новых рамочных соглашений о партнерстве и программ технического сотрудничества, учитывающих аспекты обмена знаниями.	Лишь немногие рамочные соглашения о партнерстве и программы технического сотрудничества учитывают аспекты обмена знаниями.	i) Все новые рамочные соглашения о партнерстве требуют активного использования и вклада в базу знаний МОТ.	Внутр.+Внешн.
		ii) Более систематическая оценка компонентов обмена знаниями всех новых программ технического сотрудничества применяется на практике.	Внутр.+Внешн.

Результат 4: Расширение распространения выводов исследований, статистических данных⁴ и публикаций МОТ

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
4.1. Меры, способствующие расширению распространения публикаций МОТ.	i) Отсутствуют единые точки доступа к информации о публикациях МОТ (внешние бюро обладают своими собственными библиографическими базами данных). ii) 10% всех публикаций МОТ доступно в режиме он-лайн. iii) Лишь немногие публикации по результатам обследований издаются на языках помимо английского.	i) Создается единая точка доступа к информации МОТ благодаря интеграции внешних библиографических баз данных МБТ в центральную базу данных (Лабордок).	Внутр.+Внешн.
		ii) Не менее 25% всех публикаций МОТ доступно в режиме он-лайн.	Внутр.+Внешн.
		iii) Аналитические резюме всех представляющих особый интерес публикаций по результатам обследований должны переводиться на французский и испанский языки и быть легко-доступными в электронной и/или печатной форме.	Внутр.+Внешн.
4.2. Число дополнительных рядов данных о рынке труда, которые доступны в форме региональных оценок.	Региональные оценки имеются по двум рядам.	Региональные оценки имеются не менее чем по еще дополнительно двум рядам.	Внутр.+Внешн.

Результат 5: Совершенствование обмена знаниями с учреждениями ООН, трехсторонними участниками и другими организациями в целом и, в частности, в контексте реформы в рамках ООН

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
5.1. Меры, направленные на совершенствование обмена знаниями МОТ посредством участия в реформах ООН.	i) Участие МОТ в рабочих группах по вопросам реформы ООН не спланировано. ii) Веб-сайт Интранет по реформе ООН был запущен в 2007 г.	i) МОТ осуществляет планирование своего стратегического участия в различных межучрежденческих рабочих группах по вопросу реформы ООН и участвует в соответствующих сообществах практикующих/сетях знаний.	Внутр.+Внешн.
		ii) Веб-сайт Интранет по вопросам реформы ООН дополняется интерактивными функциями и становится основным источником обмена знаниями по проблемам управления и координации вопросами между штаб-квартирой и полевыми структурами.	Внутр.

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
5.2. Меры в рамках всего Бюро, нацеленные на совершенствование обмена знаниями с учреждениями ООН и другими организациями.	i) В 2007 году МОТ приступила к применению пакета инструментальных средств в целях всемерного учета вопросов занятости и достойного труда в организациях и специализированных учреждениях ООН.	i) Не менее 50% организаций и специализированных учреждений ООН провело свою первоначальную самооценку, как она описана в «Пакете инструментальных средств по всемерному учету вопросов занятости и достойного труда» и сформулировали планы действий в целях содействия целям полной и производительной занятости и достойного труда.	Внутр.+Внешн.
	ii) Интранет МОТ не доступен для других организаций.	ii) Внедряется совместная с ПРООН система обмена знаниями, позволяющая получать взаимный доступ к сайтам Интранет и к информации, позволяющей выйти на того или иного сотрудника.	Внутр.+Внешн.

Результат 6: Улучшение обеспеченной ИТ среды, содействующей обмену знаниями

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
6.1. Число новых центрально предоставляемых совместных инструментальных средств ИТ, необходимых для создания дискуссионных форумов, сетей и сообществ практикующих.	В настоящее время весь персонал штаб-квартиры и внешних структур имеет доступ к совместным инструментальным средствам, в том числе к электронной почте, программе «Скуре», участию в видеоконференциях (доступность для внешних бюро составляет 65%), страничным серверам и виртуальным дискуссионным форумам.	i) По меньшей мере дополнительно одно инструментальное средство становится доступным для всего персонала, включая сотрудников внешних бюро, что позволяет им создавать на базе сети Интернет интерактивные дискуссионные форумы, используя, например, вики и блоги.	Внутр.+Внешн. Внутр.
		ii) 100% внешних бюро получает доступ к возможностям участия в видеоконференциях к концу 2008 г.	
6.2. Меры, направленные на извлечение и обновление информации, тематическую организацию контента и улучшение дизайна веб-сайта МОТ.	i) Лишь 30% веб-сайтов организационных подразделений в полной мере соответствует проектным стандартам, установленным Департаментом коммуникаций. ii) Лишь 2% веб-сайтов организационных подразделений штаб-квартиры использует систему управления веб-контентом (СУВК) в штаб-квартире в целях обновления контента.	i) Не менее 60% существующих веб-сайтов организационных подразделений Организации в полной мере соответствует принятым в МОТ стандартам в отношении веб-контента.	Внутр.+Внешн. Внутр.
		ii) Не менее 25% веб-сайтов организационных подразделений штаб-квартиры применяет СУВК в целях обновления веб-контента.	
6.3. Доля документов, касающихся оценки, получаемых из одного источника.	Затрудненность доступа к оценке, касающейся документации и отсутствие базы данных.	Все документы, касающиеся оценки, становятся доступными, в том числе для поиска, из базы данных в сети.	Внутр.+Внешн. ⁵

Показатель	Исходная информация	Цель на 2008-09	Внутр./Внешн.
6.4. Доля циркулярных писем и отчетов миссий, которые доступны благодаря ЭСУД, и доступность стандартного шаблона посредством ЭСУД для отчетов миссий.	i) Циркулярные письма интегрированы в ЭСУД.	i) Все циркулярные письма и отчеты миссий становятся доступными, в том числе для электронного поиска.	Внутр.
	ii) Отсутствие стандартного шаблона для отчетов миссий.	ii) Создание стандартного шаблона для всех отчетов миссий.	Внутр.
6.5. Меры, направленные на распространение ИРИС на внешнее бюро.	Полное функциональное задействование в штаб-квартире и ограниченное функционирование в некоторых внешних бюро.	i) В одном из пилотных внешних бюро полностью задействуется ИРИС.	Внутр.
		ii) Разработан ориентированный на конечные результаты план, касающийся распространения ИРИС на все регионы.	Внутр.
		iii) По крайней мере один регион использует полную функциональность ИРИС.	Внутр.

¹ В этой колонке указывается, ориентирована ли соответствующая мера на совершенствование процесса внутреннего или внешнего обмена знаниями. «Внутр.» относится лишь к внутренним мерам в рамках Бюро, а «Внутр.+Внешн.» относится к мерам, ориентированным на Бюро, трехсторонних участников и различные внешние группы.

² Этими восьмью измерениями являются: воспитание благоприятствующей культуры; накопление внутреннего опыта; оценка внешних форм обучения; коммуникационные системы; механизмы принятия заключений; расширение организационной памяти; интеграция элементов обучения в стратегию и политику; практическое применение результатов обучения.

³ Показатели 4.1. и 6.2. также будут служить сохранению институциональной памяти.

⁴ Сбор, опубликование и распространение статистических данных являются важной частью любой стратегии обмена знаниями. В настоящее время в МБТ проводится внешний аудит статистической деятельности. Результаты и рекомендации этого аудита будут использованы при разработке дальнейших показателей по статистике, которые предстоит интегрировать в эти основы.

⁵ Будут установлены различные уровни доступа к базе данных в зависимости от того, является ли пользователь сотрудником МБТ или донором или принадлежит к другой категории пользователей.

42. Комитет по Программе, финансовым и административным вопросам может пожелать предложить Административному совету утвердить стратегию обмена знаниями и опытом, ориентированную на конечные результаты, представленную в настоящем документе, приняв к сведению мнения, высказанные членами Комитета в ходе обсуждения настоящего пункта его повестки дня.

Женева, 12 октября 2007 г.

Предлагаемое решение: п. 42.