



理 事 会

第 347 届会议，2023 年 3 月 13-23 日，日内瓦

计划、财务和行政管理部分

PFA

计划、财务和行政管理分项

日期：2023 年 2 月 14 日

原文：英文

第四项议程

国际劳工组织知识和创新战略

文件目的

本文件介绍了《劳工组织知识和创新战略》，请理事会提供意见和指导。

相关战略目标：全部。

主要相关成果目标：保障性成果目标 A：提高促进体面劳动的知识和影响力和 C：优化资源利用。

政策影响：理事会的指导将使劳工局能够优化和实施《劳工组织知识和创新战略》。本战略将有助于制订应对劳动世界关键挑战的解决方案，提高劳工局的效率。

法律影响：无。

财政影响：无。

需采取的后续行动：有。

作者单位：总干事办公厅(CABINET)。

相关文件：理事会文件 GB.341/PFA/1、GB.346/PFA/1、GB.344/PFA/5、GB.335/INS/9。

▶ 导言

1. 本文介绍了《劳工组织知识和创新战略》。本战略基于《国际劳工组织 2018-2021 年知识战略》，考虑到了以前的进展报告和理事会迄今为止的指导。¹
2. 为实现劳工组织关于政策一致性和以人为本方针的愿景，需采取新的更好的工作方式，促进三方成员、合作伙伴及所有劳工局团队在总部和外地进行参与和互动。劳工组织需采用新的方法，根据三方成员的需求和优先事项，提供及时、优质和相关的政策咨询，支持其计划和项目的实施。这些新方法将要求采取以需求为主导、以协作为基础的知识管理²和创新方针，它们将加强劳工组织应对和适应不断变化的劳动世界的的能力，改进其干预模式，更加贴近交付点。
3. 在理事会第 346 届会议上，若干发言者强调，需要将知识和创新职能及行动全面融入劳工局员工的日常工作。拟议的《劳工组织知识和创新战略》反映了这一方针，并以现有做法为基础。它是围绕以下四个战略优先事项制订的：(1) 加强劳工组织整个组织结构的内部知识管理和创新能力；(2) 培育创新政策、产品和服务，实现体面劳动和社会正义；(3) 发展伙伴关系，支持劳动世界创新；(4) 加强知识和创新文化。
4. 将建立一个包含总部司局联系人和外地联系人虚拟网络的职能创新机制。该机制将通过协调一致的协作网络，利用现有知识和创新职能，提供一个安全实验空间，鼓励创新和培养支持性的组织文化。主要的干预手段将利用三方成员的反馈来增进对知识和创新服务的吸纳，确保所提供的服务符合他们的需求。其他方法包括利用网络化专长，提供一个同行学习空间来分享创新想法(利用新技术和新方法，如劳工组织国际培训中心所采用的技术和方法)，以及为总部和外地的各司局和科室发展创新方法提供支持。

▶ 知识和创新战略优先事项

5. 拟议劳工组织知识和创新战略将支持劳工组织致力于以协调一致和具有相关性的方式应对当前挑战。本战略旨在推动整个劳工局的文化和行为变革，以满足三方成员在全球、区域和国家层面对创新政策、产品和服务的需求。这也将满足对技术和政策能力日益增长的需求，以预测和应对劳动世界发生的变革，改善向三方成员交付的服务。《国际劳工组织关于劳动世界的未来百年宣言》强调，劳工组织政策建议的质量在很大程度上取决于在统计、研究和知识管理方面保持最高水平的能力和专门知识。

¹ 国际劳工组织 2018-2021 年知识战略，GB.331/PFA/4(2017 年)；国际劳工组织全组织知识和创新战略，GB.344/PFA/5(2022 年)；关于制定《国际劳工组织全组织知识和创新战略》的进度报告，GB.346/PFA/4(2022 年)；国际劳工组织全系统机构能力发展战略，GB.335/INS/9(2019 年)；国际劳工组织 2022-2025 年人力资源战略 GB.343/PFA/14(2021 年)。

² 劳工组织研究和知识管理战略和办法高级别独立评估认为知识管理是旨在优化知识的识别、创造、分析、表述、分配和应用，以促进学习、创新或吸纳，并创造组织价值的组织活动。

6. 本战略完全符合劳工组织《2022-2025 年战略规划》、2022-2023 两年期和 2024-2025 两年期计划和预算文件中提出的成果目标、产出和可交付成果、全劳工组织机构能力发展战略和《2020-2025 年发展合作战略》。本战略包括跨领域优先事项，如性别平等和非歧视，以及正在制订的四项行动计划的优先事项。它还考虑到合作伙伴和利益攸关方的相关倡议，如联合国秘书长的《我们的共同议程》。本战略提出了一个全面方针，它符合国际标准化组织关于知识管理和创新管理的标准和相关指南以及劳工组织研究和知识管理战略和方针高级别独立评估的建议。
7. 《劳工组织知识和创新战略》面向内部和外部受众，旨在实现最高程度的效率和效能。劳工局将推广通过现有创新和知识举措获得的经验，在此之前将采用技能和就业能力处目前在劳工组织服务跟踪系统中所使用的方针进行深入的影响力分析，该系统为三方成员提供了一种了解所提供服务的快速简便途径。³
8. 劳工局在这一领域的目标是：
 - 在整个劳工组织内部并与其三方成员和伙伴合作来深入广泛地开展工作，包括在政策制定和实施、规范性工作、组织和管理方面，以帮助确定需要采取创新方针和解决方案的潜在议题和问题；
 - 集中有限资源出台和实施成功的创新举措，特别是通过与从发展伙伴到学术界到媒体的广泛行动方的三方参与和影响，在劳工组织具有独特地位的领域有所作为；
 - 确定需进一步开展研究的知识差距以及在将知识转化为行动方面的实际差距，这些差距可以通过技术支持、宣传、社会对话和其他方式加以解决；
 - 实行新的工作方法，以利用设计思维、参与性接触以及知识管理和创新方面的其他发展；
 - 提高劳工组织创造、处理和分享知识的能力，复制行之有效并具有推广潜力的良好做法和干预模式。

战略优先事项 1：加强劳工组织整个组织结构的内部知识管理和创新能力

9. 知识管理和创新是独立但相关的职能。它们是实现和促进战略性组织目标的关键资产。知识管理可以通过以下方式促进劳工组织的创新：
 - (a) 培养协作文化；
 - (b) 鼓励职员利用网络、全球团队和实践社区的力量，开发创新理念和解决方案；
 - (c) 允许职员在工作计划中投入时间进行创新；
 - (d) 确保能够从不太成功和非常成功的创新经验中学习；

³ 见 ILO Service Tracker。

(e) 涵盖个人、团队和组织层面学习举措、同伴辅导和相互支持。

创新能够减少知识壁垒，鼓励协作，提高知识产品和流程(如数据托管、策划和汇总)的数量和质量。知识管理和创新，一旦结合起来，将提供实现变革及扩大外联和影响所必需的有利环境。

10. 在履行这些相互关联的职能时，劳工局将继续通过确保跨部门协作、团队合作和知识转移来实施具体举措，使劳工组织的知识库日益具有一致性、成本效益和可持续性。
11. 由于劳工组织是一个知识密集型组织，所有司局、区域和国家办事处都在进行知识管理。以下职能对于促进知识的生成、共享、创新和学习至关重要：研究、统计、宣传、人力资源、评估和信息技术。这些职能将交付的具体产出载于《2024-2025 两年期计划和预算草案》第四节。计划和预算草案包括一个以成果为基础的框架，其中含有本两年期劳工组织知识职能的指标和目标。
12. 劳工组织将系统地查找和调查与其权责及三方成员不断变化的需求有关的主要知识差距，并相应调整其研究重点。它还将评估如何扩大其知识产品的覆盖面和吸纳度，以增强其对决策和宣传工作的相关性和影响力。劳工局将基于新冠疫情期发展的专门知识，例如运用了“即时预报”这一创新技术的《劳工组织监测》，探索创新的数据方法，实时评估和预测短期宏观经济趋势，出台数据驱动型对策。
13. 联合国指出，与其建立新的机构，还不如将现有的机构转变成更加网络化的实体。⁴ 因此，劳工组织将加强其专题知识交流网络和实践社区。
14. 劳工组织的一个新型和新兴领域是通过发展前瞻能力来应对不确定性和变化。已经采取了一些举措来熟悉前瞻性技术，包括将其应用于劳工组织国际培训中心提供的培训。为了进一步发展这一领域的的能力，劳工组织积极参与前瞻网络，例如联合国方案问题高级别委员会前瞻网络。它还与联合国教育、科学及文化组织等联合国系统内前瞻网络的主要倡导者合作开展能力建设，并正在为职员建立自己的前瞻指南和资源。劳工组织将继续加强其前瞻能力，并将与三方成员、发展伙伴和其他方面接触，确保研究结果具有相关性并得到广泛传播，从而提高其影响力和冲击力。

战略优先事项 2：培育创新政策、产品和服务，实现体面劳动和社会正义

15. 劳工组织将提高其技术和政策能力，应对劳动世界正在发生的变革，从而提高其在以下方面的能力：(1) 预测趋势，发展、创造、测试和推广应对未来政策挑战的创新解决方案；(2) 改进向三方成员提供服务的方式；(3) 从国家层面开展的创新中收集和利用知识，分享现有成功做法。
16. 劳工局还将加大力度，通过国家、次区域和区域会议、研究网络、合作活动以及与工人活动局和雇主活动局的内部交流，更好地了解三方成员的需求，开发侧重三方成员组织参与的工作方法。这将为创建一个协商交流平台奠定基础，以监测拟议产出，确定新的需求和优先事项，并根据需要在国家一级调整方向，特别关注劳动世界中处境最不利或最脆弱的群体。

⁴ 行政首长理事会，高级别计划委员会：战略陈述，2021 年 10 月，专题支柱 3：网络化和包容性治理。

17. 在劳动世界发生变革的背景下加快实现社会正义，这需要创新思维和调整现有方针，以提供能够促进体面劳动的强有力和可推广的解决方案。自 2020 年以来，劳工局一直在提高其技术和政策能力，通过四个政策创新机制⁵预测、理解和应对这些转变，这些创新机制利用设计思维方法来确定应对新兴政策挑战的创新解决方案(产品或服务)。在创新机制中出现了一个联合举措的范例，它包含向数字工资支付过渡方面的先进工作，目的是提高业务效率、对劳工权利的尊重和工人的金融普惠性。四个政策创新机制使职员能够跨不同单位开展创新工作，这些活动将继续培育劳工局内部的创新。此外，政策创新机制对其工作进行了内部评估，评估结果显示需要开展更多正式活动来促进内部创新，向从事类似活动的其他伙伴学习，并寻求外部资源来支持进一步创新。
18. 除了这四个成功的政策创新机制之外，劳工组织还改进了其高效和有效地提供服务的方法。当前战略设想更系统地将创新纳入劳工组织的计划编制和资源分配进程。因此，将根据《2024–2025 两年期计划和预算草案》的成果目标，在创新需求的背景下对现有举措进行评估。各成果目标协调小组将利用国际劳工组织国际培训中心、美洲职业培训知识发展中心以及其他内部和外部资源的支持，负责确定各自领域的创新需求和机遇，向该机制提供支持。将制订类似的指南，以便将创新举措纳入争取捐助者资金的项目提案，并由劳工组织区域办事处和体面劳动工作小组用以指导编制其区域和国家计划以及联合国可持续发展合作框架的工作。
19. 理事会于 2019 年 3 月通过的全劳工组织机构能力发展战略鼓励在能力建设方面进行创新，特别是在技术进步、新的分析视角和学习技巧的总体方法进展方面。将这一方针付诸实践的一个具体例子是劳工组织国际培训中心学习创新计划，该计划为劳工组织职员和三方成员提供创新的学习解决方案，目的是产生影响力并提高对知识和创新的吸纳率。它使参与者能够使用新的技术和方法，快速和更有效地发展应对未来工作场所挑战所需的能力。学习创新计划还提供了一个机制——成立于 2022 年的劳工组织国际培训中心创新实验室，其重点是发展劳工组织的创新能力。该实验室使用最新的创新科学和方法，如人工智能、未来思维、前瞻思维和前景扫描，用于发展和学习的播客网络、量身定制的设计实验室和数字创新实验室，使参与者为未来的工作和技能做好准备。

战略优先事项 3：发展伙伴关系，支持劳动世界创新

20. 创新不可能在孤立情况下得到培育和发展。与外部伙伴建立联系对劳工组织是有益的，因为这增加了劳工组织创新投资的影响。在与其他联合国实体和知识主导型组织建立伙伴关系时，劳工组织需要带来其作为劳动世界全球领导者的附加价值，并学习他人的经验和做法。与多边体系中的创新举措建立伙伴关系，将使劳工组织能够开展新的合作，开发新的产品和服务，合力进行宣传 and 沟通，深化研究，交流和汇集知识和信息。
21. 为了发现新的工作方式并学习成功的创新举措，劳工局将进一步加强对联合国创新网络和其他计划(如世界粮食计划署创新加速器、国际贸易中心、联合国基金会和日内瓦创新运动)的参与力

⁵ 四个政策创新机制是：促进就业能力和终身学习的技能；促进体面劳动的生产性和可持续企业；促进就业和公正过渡的气候行动；促进体面劳动的变革性技术。

度，共享促进创新解决方案的资源、工具和方法。同样，劳工局将鼓励捐助伙伴参与创新方法，寻求筹资机会，提高对支持创新工作重要性的认识，特别是对政策工作而言。

22. 随着劳工组织创新机制的成熟，劳工局将能够逐步整合新的机会，与感兴趣的国家或组织合作，加强现有的资源力。

战略优先事项 4：加强知识和创新文化

23. 劳工组织将致力于建立一种鼓励并授权所有职员提出创新想法的文化。职员将被赋予尝试新方针的自由，并将因努力发掘改进措施而得到认可。当创新举措不成功时，它们将被视为学习机会。
24. 组织文化变革需要以创新为导向的人力资源政策。这样的政策将鼓励劳工局职员把时间投入到创新举措上。这可能涉及到在本职工作领域中开展创新，在需要其专业知识的另外一个领域或在一个使他们更多地接触劳工组织工作的新领域进行创新。劳工组织的绩效管理系统能够支持这种文化变革。应在绩效评估报告中认可职员的创新工作，包括通过具体措施或发展目标。将通过各种方式进一步加强创新文化，例如，对职员用于创新举措的时间进行评估。
25. 将继续通过与创新和知识管理有关的学习机会发展机构能力。这包括：关于有效协作的培训、指导和辅导，特别是通过网络和实践社区；更好地争取对政策、计划和项目支持的战略框架；以用户为中心的设计；使职员充分掌握工具和技术，为变革做好准备并支持未来创新的数字技能培训。

► 执行与监测

26. 在理事会第 347 届会议进行讨论后，将从 2023 年 3 月至 2025 年 12 月逐步制定拟议方针。职能创新机制将负责协调四个战略优先事项与正在实施的各项举措，提供实施工作计划。职能创新机制将具备从事知识管理和创新的团队，在每个集群和区域任命联系人。联系人将由总部进行协调，向总干事办公厅特别倡议汇报。职能创新机制最终可能在总部或其他地方发展成为一个专门的单位，同时保持其虚拟工作方法，以调动劳工局各级职员和管理层的积极性。
27. 《劳工组织知识和创新战略》将在现有架构、规划和计划框架内实施，其中包括两年期计划和预算。劳工组织将动员对促进劳动世界知识和创新感兴趣的伙伴提供自愿捐助。
28. 将监测本战略的执行情况，以确保：(1) 实施一个制度和办法，发现、支持和推广劳工组织及其三方成员在政策成果目标和行动计划重点领域采用的创新解决方案；(2) 改进劳工组织的工具、方法和服务，扩大对三方成员的覆盖面和影响力，包括通过使用适当和可持续的技术；(3) 建立一个创新组织和行动方网络，促进在以下方面交流信息和知识：对劳动世界和促进社会正义而言什么是有效的、什么是无效的；(4) 在全劳工局范围内采取能力发展举措以及开展更有效的内部和外部沟通，以促进整个劳工组织的创新文化。衡量标准将由职能创新机制制订。将使用的指标包括：

- (a) 知识管理和创新发展参与。这能够衡量活跃的网络和实践社区的数量，以及对其可交付成果和成果目标的定性反馈。
- (b) 创新项目的产生。这可以衡量正在运行的创新试点的数量(例如，有多少建议通过了最初的头脑风暴阶段并进入开发阶段)，并评估它们的推广潜力。
- (c) 三方成员和伙伴的满意度和参与度。这可以衡量与知识管理和创新有关的成功试点和项目或讲习班和活动的数量，利用定期调查获得反馈。
- (d) 职员行为的改变。这可以衡量与知识管理和创新有关的培训活动的参与情况，以及在使用衡量工具(例如，向上反馈和组织健康指数脉动调查)的管理人员和职员中的文化变化。

29. 劳工组织将通过两年期计划执行情况报告提供在执行本战略方面的进展信息。

▶ 决定草案

30. 理事会核可《劳工组织知识与创新战略》并要求总干事在实施本战略时考虑到理事会的指导意见。