



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

СЕДЬМАЯ ВСЕМИРНАЯ АВИАТРАНСПОРТНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ (ATCONF/7)

Монреаль, Штаб-квартира, 16–20 ноября 2026 года

Пункт 2 повестки дня. Содействие развитию авиации и воздушного сообщения посредством инвестиций в инфраструктуру, человеческий капитал и партнерские отношения

2.2 Инвестиции в развитие и модернизацию инфраструктуры гражданской авиации

МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ ДЛЯ УДЕРЖАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАДРОВ В АВИАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ НА УРОВНЕ ГОСУДАРСТВ И ОТРАСЛИ ПОСРЕДСТВОМ НАЦИОНАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО ДИАЛОГА

(Представлено Доминиканской Республикой, Ассоциацией аэропортовых служб (ASA World), Международной федерацией ассоциаций линейных пилотов (ИФАЛПА), Международной федерацией ассоциаций диспетчеров УВД (ИФАТКА) и Международной федерацией работников транспорта (ITF) при соавторстве Омана)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем документе рассматривается роль устойчивости авиационной рабочей силы и мер ее поддержки как важнейшего компонента, обеспечивающего развитие гражданской авиации на национальном уровне. В нем подчеркивается, что ограничения, связанные с человеческим капиталом, включая нехватку рабочей силы, пробелы в навыках и сложности с удержанием персонала, все больше отражают системную проблему отсутствия координации. Эти вызовы представляют собой структурный риск для устойчивого роста авиационной отрасли, связности и итогов инвестиционных усилий. В документе подчеркивается важность скоординированных, системных подходов к развитию рабочей силы, которые подкреплены инклюзивным вовлечением заинтересованных сторон и усиленными структурами управления. В документе предлагается, чтобы государства рассмотрели возможность интеграции планирования рабочей силы, развития навыков и инклюзивных траекторий карьерного роста в национальные стратегии авиационного и экономического развития при поддержке скоординированного взаимодействия между правительствами, отраслью, организациями, представляющими интересы работников, и международными организациями, включая Международную организацию гражданской авиации (ИКАО) и Международную организацию труда (МОТ). Укрепляя координацию с другими представителями рынка труда, государства могут повышать эффективность инвестиций в авиационную отрасль и обеспечивать ее долгосрочную устойчивость. В конечном счете государства должны призывать отрасль адаптироваться к изменениям в рабочей силе и оказывать ей помощь, если приоритеты рабочей силы не совпадают с существующей моделью развития отрасли.

Действия: Конференции предлагается: а) признать, что развитие и поддержка рабочей силы в авиации являются ключевым фактором интеграции авиации в национальные планы развития; б) призвать государства-члены включать в национальные стратегии развития авиации и инвестиций принципы структурированного социального диалога и взаимодействия с организациями, представляющими интересы работников, в соответствии с целями программы ИКАО "Следующее поколение авиационных специалистов" (NGAP); с) взять на себя обязательство по налаживанию конкретного и прямого взаимодействия между ИКАО, МОТ и заинтересованными сторонами в рамках Соглашения между ИКАО и МОТ для координации и улучшения карьерных путей и условий труда.	
<i>Стратегическая цель</i>	<i>Данный рабочий документ связан со стратегической целью "Экономическое развитие воздушного транспорта обеспечивает экономическое процветание и социальное благополучие для всех"</i>
<i>Финансовые последствия</i>	Предлагаемое взаимодействие между МОТ и ИКАО, направленное на обеспечение согласованности политики и сотрудничество между программой NGAP ИКАО и программами работы МОТ
<i>Справочный материал</i>	Резолюция A42-24 Ассамблеи "Следующее поколение авиационных специалистов. Глобальное развитие талантов для авиации" Стратегия NGAP ИКАО 2024 года A42-WP/21, A42-WP/151, A42-WP/152, A42-WP/153 и ILO TMGCAS/2023/9

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Авиационный сектор сталкивается с постоянными кадровыми вызовами во многих профессиях, включая проблемы с нехваткой рабочей силы, препятствия при найме, а также трудности с удержанием и привлечением персонала. Эти вызовы сказываются не только на операционной устойчивости, но и на эффективности национальных стратегий авиационного развития и на национальных интересах. Эти проблемы зачастую вызваны не только недостаточным количеством новых участников на рынке труда. Они отражают проявления несбалансированности системы кадрового управления в целом, включая нестыковки между образованием, профессиональной подготовкой, освидетельствованием, готовностью к трудоустройству и продвижением по карьерной лестнице.

1.2 Авиация играет ключевую роль в экономическом развитии, способствуя созданию рабочих мест, развитию торговли, туризма и связности. Наличие квалифицированной и стабильной рабочей силы является основополагающим условием для того, чтобы инвестиции в авиационную отрасль приносили пользу государству. Для достижения этих целей крайне важно привлекать талантливых специалистов из всех слоев населения. Женщины и представители этнических меньшинств зачастую оказывались позади в большинстве авиационных профессий, требующих освидетельствования, что снизило доступность таких профессий.

1.3 Цель 5 в области устойчивого развития (ЦУР) Организации Объединенных Наций (ООН) призывает организации способствовать инклюзивности в своих стратегиях создания возможностей для трудоустройства. Авиационная отрасль сталкивается с трудностями при внедрении этих принципов в свои стратегии найма, карьерного роста и удержания персонала. Кроме того, есть основания утверждать, что отрасль не смогла устранить исходные трудности, усложняющие найм и удержание персонала. Эти проблемы связаны с тем, что новому поколению требуется другой баланс между работой и личной жизнью, и, что, возможно, приведет к появлению более комплексных решений в сфере трудовых отношений. Такие вызовы подчеркивают

необходимость разработки комплексной и скоординированной кадровой стратегии, согласованной с инициативой "Следующее поколение авиационных специалистов" (NGAP) Международной организации гражданской авиации (ИКАО), интегрированной в национальные рамки планирования развития авиации в качестве системного приоритета в политике.

2. РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В РАЗВИТИИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

2.1 Формирование устойчивой рабочей силы в авиации требует эффективной координации мер различных заинтересованных сторон, в том числе регулирующих органов, других ведомств, представителей отрасли, образовательных учреждений и авиационных специалистов. Сотрудничество и партнерства могут играть решающую роль в поддержке развития и наращивании потенциала. В этом контексте государствам рекомендуется укреплять механизмы инклюзивного управления, объединяющие представителей всей авиационной отрасли, систем подготовки специалистов и образования, чтобы обеспечить более высокую согласованность образования, профессиональной подготовки и потребностей отрасли.

2.2 Организации, представляющие интересы работников (профессиональные ассоциации, организации работников, профсоюзы и т. д.), могут внести свой вклад в эти координационные усилия следующими мерами:

- a) выявление пробелов между навыками и новыми компетентностными требованиями;
- b) поддержка стандартов профессиональной подготовки и систем повышения квалификации;
- c) обеспечение равных условий и устранение препятствий для трудоустройства, карьерного роста и удержания кадров;
- d) содействие формированию ясных траекторий карьерного роста в авиации;
- e) содействие разработке мер, повышающих устойчивость рабочей силы и признание роли семьи в поддержании здорового баланса между работой и личной жизнью.

2.3 В рамках таких механизмов структурированное взаимодействие между работниками, работодателями и лицами, ответственными за формирование политики, может способствовать разработке сбалансированной и адаптивной кадровой политики, повышению привлекательности для рабочей силы и ее удержанию, а также укреплению устойчивости системы. В рамках NGAP ИКАО признается, что развитие рабочей силы должно охватывать весь жизненный цикл любой авиационной карьеры, включая привлечение кандидатов, профессиональную подготовку, переход к трудоустройству и удержание персонала.

2.4 В 2022 году ИКАО подписала меморандум о взаимопонимании с Международной организацией труда (МОТ), учреждением ООН, занимающимся вопросами труда. В рамках реализации этого меморандума о взаимопонимании (MoV) в 2023 году МОТ взяла на себя обязательство наращивать координацию и сотрудничество с ИКАО по линии NGAP, чтобы обеспечивать согласованность политики и привлекать социальных партнеров. В выводах технического совещания МОТ, посвященного "зеленому", устойчивому и инклюзивному восстановлению экономики в секторе гражданской авиации, также была признана необходимость расширения сотрудничества в целях ускорения обеспечения разнообразия и инклюзивности, в том числе посредством социального диалога, и государствам было предложено активно содействовать реализации политики равных и инклюзивных условий занятости в данном секторе. Такие

направления политики должны способствовать обеспечению полной занятости, достойных условий труда и равного вознаграждения за труд равной ценности.

2.5 Авиационная отрасль сталкивается с тем, что карьеру в авиации воспринимают как нестабильную, неопределенную и сложную. Для преодоления этой проблемы потребуются совместные усилия представителей отрасли, организаций, представляющих интересы работников, а также МОТ, ИКАО и государств, направленные на разработку общего плана по привлечению, подготовке и удержанию квалифицированных работников.

2.6 Удержание талантливых специалистов должно стать одним из приоритетных направлений для эксплуатантов и отрасли в целом. Следует призывать кадровые отделы разрабатывать положения политики, направленные на устранение рисков, связанных, в частности, с преждевременным уходом женщин из профессии из-за отсутствия возможностей карьерного роста, неблагоприятного графика работы, а также поддерживать разработку инициатив по удержанию персонала.

2.7 Также подчеркивается важность приведения систем образования и профессиональной подготовки в соответствие с меняющимися требованиями отрасли и потребностями рабочей силы (особенно нового поколения). Содействие обеспечению достойной работы и инвестирования в профессиональную подготовку, повышение квалификации и непрерывное развитие при одновременном внедрении новых технологий потребует применения подхода, ориентированного на человека.

2.8 На 42-й Ассамблее ИКАО подчеркивалась необходимость улучшения координации между представителями разных ведомств, отрасли и образовательных учреждений, а также более глубокой интеграции стратегий развития рабочей силы в национальные планы развития авиации. Эти приоритеты способствуют переходу от разрозненных мер к комплексным, системным подходам в сфере кадрового планирования.

2.9 Следует учесть ряд специфических вызовов:

- a) *Фрагментация процессов развития рабочей силы.* Несогласованность между системами подготовки, регуляторными требованиями и способами создания возможностей для трудоустройства может приводить к снижению эффективности, задержкам в выходе на рынок труда и недоиспользованию подготовленных кадров.
- b) *Барьеры при трудоустройстве.* Одно из основных препятствий возникает в период между окончанием подготовки и устройством на работу. Там, где возможности для структурированных траекторий карьерного роста ограничены, выпускники могут сталкиваться с задержками, неполной занятостью или отсевом. Решающее значение на всех уровнях имеет прозрачность требуемых квалификаций, процедур найма и вакансий.
- c) *Удержание персонала и обеспечение устойчивости рабочей силы.* Трудности с удержанием сотрудников связаны не только с условиями труда, но и с наличием четких траекторий карьерного роста, возможностью сохранять баланс между работой и семейной жизнью, и получением поддержки на начальном этапе карьеры. Недостатки в этих областях могут способствовать оттоку квалифицированных кадров из сектора.

- d) *Пробелы в навыках и новые компетенции.* Технологические изменения требуют постоянной адаптации систем подготовки, чтобы обеспечивать развитие новых компетенций в соответствии с будущими требованиями на рабочем месте.
- e) *Ограниченная системная координация и нехватка данных.* Во многих случаях положения политики по рабочей силе разрабатываются изолированно, без достаточных общесистемных данных или механизмов координации, которые служили бы ориентиром при принятии решений.

2.10
меры:

Для эффективного противодействия этим вызовам могут быть приняты следующие

- a) *Применение системного подхода к рабочей силе.* Государствам рекомендуется рассматривать вызовы, связанные с рабочей силой, в рамках комплексной системы, опирающейся на сбор достоверных данных, обеспечивая согласованность между образованием, программами коллегиальной поддержки, регуляторными требованиями и фактическим трудоустройством.
- b) *Укрепление процессов развития рабочей силы и перехода от образования к трудоустройству.* Государствам следует рассмотреть возможность разработки более четких и структурированных процессов перехода от образования к трудоустройству и обеспечивать более точное соответствие итогов подготовки требованиям отрасли при поступлении на работу, разрабатывая необходимые учебные курсы.
- c) *Улучшение координации между заинтересованными сторонами.* Государствам следует укреплять координацию между авиацией и системами образования и трудового/кадрового обеспечения, чтобы стратегии для рабочей силы обеспечивали удержание опытных сотрудников и одновременно способствовали привлечению новых талантов.
- d) *Совершенствование систем планирования рабочей силы и сбора данных.* Государствам следует рассмотреть возможность разработки систем с показателями для рабочей силы, отражающими предложение, спрос, результаты подготовки и удержание кадров.
- e) *Укрепление партнерств и механизмов реализации.* Там, где это применимо, государства могут рассмотреть возможность создания или укрепления механизмов координации или платформ, способствующих социальному диалогу между государственными органами, ВГА, организациями, представляющими интересы работников и другими отраслевыми организациями, с целью содействия внедрению скоординированных подходов к развитию рабочей силы.
- f) *Обеспечение инклюзивности и доступности.* По-прежнему крайне важно расширять доступ к карьерам в авиации, в том числе работая с общественностью, проводя информационно-просветительскую деятельность, используя механизмы финансовой поддержки и инклюзивную политику.
- g) *Удовлетворение меняющихся потребностей в навыках.* Системы образования и подготовки специалистов должны сохранять способность к адаптации, интегрировать новые технологии и будущие требования к компетенциям.

3. **ВЫВОД**

3.1 Вызовы, связанные с рабочей силой в авиации, приобретают все более системный характер и требуют скоординированных глобальных мер. Согласование программ подготовки, нормативно-правовой базы и возможностей трудоустройства имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы развитие рабочей силы в авиации поддерживало национальные инвестиции и цели экономического роста. Усовершенствование системы и укрепление взаимодействия с организациями, представляющими интересы работников, и отраслевыми ассоциациями могут способствовать обеспечению эффективности, реагированию и устойчивости процессов развития рабочей силы.

3.2 Конференции предлагается поддержать NGAP, обратившись к ИКАО с просьбой наладить и поддерживать взаимодействие с МОТ для обмена передовым опытом и координации подходов к противодействию кадровым вызовам в авиации.

3.3 Государствам-членам рекомендуется включать эти подходы в разработку национальных планов развития авиации в соответствии с целями NGAP ИКАО, чтобы содействовать формированию устойчивого и готового к будущему авиационного сектора. Государствам необходимо тесно сотрудничать с организациями, представляющими интересы работников, и отраслевыми ассоциациями, чтобы адаптироваться к изменениям в рабочей силе. Для решения проблем удержания и привлечения следующего поколения авиационных специалистов нам необходимо учитывать потребности и новую реальность рабочей силы, имеющей другие приоритеты.

— КОНЕЦ —