



Экономический и Социальный Совет

Distr.: General
27 January 2025
Russian
Original: English

Комитет экспертов по государственному управлению

Двадцать четвертая сессия

7–11 апреля 2025 года

Пункт 8 предварительной повестки дня*

**Стратегии изменения менталитета в государственном
секторе, удержания талантливых работников
и привлечения молодых работников**

Стратегии привлечения и удержания квалифицированных кадров в государственном секторе и соблюдения принципа «не обойти никого вниманием»

Записка Секретариата

Секретариат имеет честь препроводить Комитету экспертов по государственному управлению документ, подготовленный членами Комитета Рольфом Альтером и Алкетой Песи в сотрудничестве с их коллегами по Комитету Наджат Заррук, Рональдом Мендосой, Пак Сун Э и Шерифой Шериф.

* [E/C.16/2025/1](#).



Стратегии привлечения и удержания квалифицированных кадров в государственном секторе и соблюдения принципа «не обойти никого вниманием»

Резюме

Быстро меняющиеся глобальные условия и необходимость преодолевать сразу несколько кризисов привели к повышению спроса на сильные, эффективные, основанные на широком участии и инновационные государственные учреждения. Это, в свою очередь, требует привлечения и удержания преданных своему делу и высококвалифицированных кадров государственного сектора, при этом не обходя никого вниманием, в том числе путем предоставления достаточных возможностей для молодежи.

В настоящем документе авторы рассматривают способы, с помощью которых правительства могут формировать кадровый состав государственного сектора и управлять им, в частности на основе модернизации стратегий управления людскими ресурсами и постоянного наблюдения за ними и их совершенствования. Они подчеркивают, что основной задачей при определении численности кадрового состава является его оптимизация, особенно в условиях, когда звучат призывы просто сократить штаты в связи с финансовыми трудностями. Хорошо продуманные стратегии в области людских ресурсов, а также четкое представление о масштабах потребностей могут способствовать привлечению и удержанию квалифицированных работников и талантливых специалистов, что, в свою очередь, может привести к повышению качества услуг и укреплению общественного доверия.

Авторы рассматривают достоинства различных стратегий в области людских ресурсов, таких как конкурентоспособные пакеты вознаграждения и льгот, подбор персонала на основе заслуг, инвестиции в развитие навыков и карьеры и планирование замещения кадров. Они анализируют особые потребности и устремления сотрудников как начального, так и старшего звена и приводят примеры способов привлечения и удержания людей всех возрастов. Кроме того, они отмечают потенциальные преимущества использования искусственного интеллекта в процессе управления людскими ресурсами в государственном секторе.

Авторы затрагивают вопрос о социальном диалоге и необходимости его продвижения в качестве одного из аспектов развития кадровых ресурсов, который может повысить способность государственного сектора реагировать на потребности общества и помочь обеспечить устойчивое развитие. Они утверждают, что преимущества социального диалога могут быть наилучшим образом реализованы при активной поддержке и создании благоприятных условий, особенно на субнациональном уровне.

Наконец, авторы предлагают на рассмотрение Комитета экспертов по государственному управлению ряд рекомендаций по формированию квалифицированных кадров в государственном секторе, управлению ими и их удержанию, учитывая при этом принцип «не обойти никого вниманием».

I. История вопроса

1. В Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года государства-члены обязались создавать эффективные, подотчетные и основанные на широком участии учреждения на всех уровнях и отметили, что от наличия здоровой и хорошо обученной рабочей силы, обладающей знаниями и навыками, необходимыми для продуктивного и приносящего удовлетворение труда и полноценного участия в жизни общества, выиграют все страны. В Пакте во имя будущего государства-члены подтвердили свою приверженность улучшению возможностей достойной работы для всех и созданию возможностей для получения средств к существованию для молодежи, в особенности в развивающихся странах¹.

2. В своей резолюции 79/224 о развитии людских ресурсов Генеральная Ассамблея призвала международное сообщество разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные стратегии для действенного укрепления потенциала людских ресурсов, поскольку образованные, квалифицированные, здоровые, умелые, продуктивные и способные к адаптации трудовые ресурсы являются основой для обеспечения поступательного, всеохватного и справедливого экономического роста и развития. Кроме того, Ассамблея рекомендовала государствам-членам принять и осуществлять всеобъемлющие стратегии развития людских ресурсов на основе национальных целей в области развития.

3. Настоящий документ посвящен стратегиям привлечения квалифицированных кадровых ресурсов в государственный сектор, управления ими и их удержания, в том числе молодых работников, при этом не оставляя никого без внимания, и основывается на результатах работы, проделанной ранее Комитетом экспертов по государственному управлению. Например, на своей двадцать третьей сессии Комитет отметил необходимость сохранить динамику инноваций в государственном секторе, возникшую в рамках реагирования на пандемию коронавирусного заболевания (COVID-19), и поддержал призыв к разработке комплексных стратегий развития людских ресурсов, основанных на национальных задачах развития, а также к изменению менталитета в государственном секторе, повышению осведомленности о целях в области устойчивого развития, обеспечению многообразия трудовых ресурсов государственного сектора и укреплению кадрового потенциала субнациональных органов управления. Кроме того, Комитет подчеркнул, что инвестиции в государственный сектор и наращивание его потенциала в таких новых областях, как искусственный интеллект, могут побудить молодых специалистов устраиваться на работу в этом секторе и мотивировать и удерживать их после приема на работу.

4. Быстро меняющиеся глобальные условия и необходимость преодолевать многочисленные кризисы и проблемы, такие как неравенство, подчеркивают необходимость создания сильных, основанных на широком участии, эффективных и инновационных государственных учреждений. Для этого, в свою очередь, требуется формирование и удержание высококвалифицированных кадров государственного сектора, в том числе путем предоставления возможностей для молодежи. Кроме того, необходим эффективный социальный диалог, особенно на субнациональном уровне, который может стимулировать и закреплять инклюзивность и участие, чтобы никто не остался без внимания.

¹ Резолюция 79/1 Генеральной Ассамблеи.

II. Формирование квалифицированных кадров в государственном секторе и управление ими

5. Правительства выполняют различные функции и обязанности по регулированию кадровых ресурсов государственного сектора и управлению ими, включая привлечение и удержание талантливых специалистов, поощрение многообразия, повышение квалификации сотрудников посредством организации учебной подготовки и образования, обеспечение соблюдения международных трудовых стандартов и сбор и анализ данных, касающихся кадровых ресурсов государственного сектора.

6. Помимо навыков и компетенций, эффективность разработки политики и предоставления государственных услуг зависит от приверженности работников государственного сектора своему делу и их отношения к созданию пользы для общества. В хорошо функционирующем государственном механизме политические лидеры должны демонстрировать признательность за общественную пользу, создаваемую государственным сектором. Пандемия COVID-19 позволила осознать важность признания и поощрения заслуг работников государственного сектора, находящихся на передовой линии, что может послужить полезным примером для политических лидеров и побудить их применять подобные методы на более регулярной основе.

7. Главная роль в достижении целей в области устойчивого развития и в ликвидации нищеты и содействии процветанию в меняющемся мире принадлежит правительствам². Однако во многих странах учреждения на всех уровнях власти страдают от недостатка общественного доверия, что отчасти объясняется отсутствием внимания к роли правительства в обеспечении устойчивого развития. Для того чтобы противостоять этим тенденциям, потребуются значительные усилия по пропаганде преимуществ, принципов и ценностей государственной службы. Это включает в себя демонстрацию приверженности соблюдению норм этики, обеспечению прозрачности и подотчетности и реагированию на нужды граждан, что, в свою очередь, может способствовать повышению доверия к государственным учреждениям.

A. Предоставление возможностей для трудоустройства и получения образования

8. Необходима политика, создающая возможности как для трудоустройства, так и для получения образования. Такая политика должна учитывать потребности рынка труда и стимулировать высшие учебные заведения, техникумы и профессионально-технические училища к тому, чтобы они увязывали предлагаемые учебные курсы и приоритеты набора студентов с запросами государственного и частного секторов.

9. Новые возможности для трудоустройства может создать поощрение инноваций и предпринимательства. Правительства могут поддерживать недавно созданные компании и малые предприятия с помощью грантов, займов и программ наставничества. Поощряя культуру инноваций, правительства могут стимулировать создание новых рабочих мест и диверсификацию экономики. Местные и региональные органы власти, опираясь на преобразующее лидерство и прочную и надежную основу для децентрализации и эффективного местного управления, могут способствовать созданию новых рабочих мест, особенно для талантливой

² Резолюция [2017/23](#) Экономического и Социального Совета, п. 4.

молодежи. Однако для того, чтобы они могли оказывать содействие местному экономическому развитию, которое может привлечь талантливых специалистов и создать возможности для трудоустройства, их потенциал нуждается в расширении. Кроме того, необходима эффективная политика, способствующая обеспечению справедливой заработной платы и достойных условий труда.

10. Решающее значение для эффективного развития навыков имеет понимание тенденций на рынке труда. Правительствам необходимо регулярно проводить анализ рынка труда, чтобы выявлять новые отрасли, должностные обязанности и необходимые наборы навыков. Эти данные могут послужить основой для разработки целевых учебных программ, в рамках которых работники получают навыки, необходимые для будущей работы. Поэтому большое значение для развития навыков имеют анализ рынка труда, прогнозирование и сбор данных.

11. Сотрудничество между государственным и частным секторами может привести к осуществлению успешных инициатив по повышению квалификации, особенно когда речь идет о развитии цифровых навыков. Правительства могут также способствовать налаживанию партнерских отношений с учебными заведениями и некоммерческими организациями для разработки индивидуальных учебных программ, отвечающих потребностям государственных учреждений. Необходима эффективная политика, поддерживающая обучение сотрудников и программы профессиональной подготовки. Это может потребовать выделения дополнительных ресурсов, если позволяют бюджеты, на строительство и содержание самых современных учебных заведений, выплату студентам стипендий и финансовой помощи и на обеспечение доступа к качественному образованию для всех.

В. Оптимизация численности кадров в государственном секторе

12. Правительства выполняют широкий спектр функций и оказывают широкий диапазон услуг, принимают решения и проводят государственную политику, что делает необходимым наличие преданных своему делу и квалифицированных кадров в государственном секторе. Некоторые государственные услуги предоставляются непосредственно государственными структурами, другие — в рамках партнерств или на условиях внешнего подряда третьими сторонами, например частным сектором или некоммерческими организациями. Таким образом, численность и обязанности работников государственного сектора зависят от действующих механизмов, которые могут быть различными в разных странах и областях политики. Например, в одних странах большинство медицинских работников, учителей и сотрудников экстренных служб нанимаются непосредственно государством, в то время как в других странах представители этих профессиональных групп работают в основном в частном секторе или некоммерческих организациях.

Альтернативы сокращению штатов в государственном секторе

13. Учитывая масштабы занятости в государственном секторе, неудивительно, что он является одним из потенциальных направлений экономии бюджетных средств. В большинстве стран на оплату труда государственных служащих приходится около 30 процентов государственных расходов, при этом фонд заработной платы в государственном секторе имеет важные последствия для бюджета и эффективности расходования средств³. В странах — членах Организации эконо-

³ World Bank, *Public Sector Employment and Compensation: An Assessment Framework* (Washington, D.C., 2021).

мического сотрудничества и развития (ОЭСР) оплата труда государственных служащих составляет в среднем около 20 процентов от общих расходов государственного бюджета, являясь второй по величине категорией расходов⁴. Кроме того, во всем мире на занятость в государственном секторе приходится чуть более 11 процентов от общего объема рынка труда, причем этот показатель варьируется от региона к региону и увеличивается в зависимости от уровня национального дохода. В странах с высоким уровнем дохода доля лиц, занятых в государственном секторе, составляет около 16 процентов по сравнению с 7 процентами в странах с низким уровнем дохода⁵. В странах — членах ОЭСР занятость в государственном секторе составляет в среднем 18 процентов от общей занятости, а в некоторых из них достигает более 30 процентов⁶.

14. Поскольку бюджетное давление растет практически повсеместно, многие правительства, стремясь достичь экономии, пересматривают расходы на кадровые ресурсы в государственном секторе, в первую очередь за счет сокращения численности кадрового состава в государственном секторе, а также за счет уменьшения выплат и изменения условий найма. Рассмотрение вопроса о сокращении штатов в государственном секторе в качестве потенциального буфера в условиях жесткого бюджета не является чем-то новым. Действительно, циклические корректировки численности государственных служащих уже пытались проводить раньше, независимо от более конструктивных аргументов в пользу сокращения занятости, таких как, например, аргументы сторонников «компактного правительства».

Актуальность и ценность подхода к сокращению штатов в государственном секторе в нынешних условиях

15. Во-первых, предложения о сокращении кадрового состава в государственном секторе, как и другие предложения о сокращении государственных расходов, должны сопровождаться анализом затрат и выгод или аналогичными оценками воздействия. Это значительно повысит шансы на принятие качественных решений, касающихся занятости в государственном секторе. В конечном итоге, определение приоритетов и целей сокращения государственного сектора требует точного анализа и понимания изменений в сфере занятости в конкретных секторах, министерствах и ведомствах в плане должностей и квалификации сотрудников, возрастной структуры, гендерного баланса и многих других параметров. Кроме того, необходимо будет уточнить и решить вопросы, связанные с распределением изменений между различными уровнями власти. Всесторонняя оценка позволит также лучше понять соответствующие стратегии сокращения штатов в государственном секторе с точки зрения диапазона, глубины и сроков, а также ожидаемой экономии в краткосрочной или среднесрочной перспективе, когда она наиболее необходима.

16. Во-вторых, с учетом срочности достижения целей в области устойчивого развития к 2030 году одним из ключевых факторов ускорения были названы сильные государственные учреждения, в том числе компетентные кадры в государственном секторе. Поэтому сокращение численности кадров в государственном секторе, скорее всего, будет препятствовать прогрессу в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года.

⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Government at a Glance 2019* (Paris, 2019).

⁵ International Labour Organization (ILO), “Who powers the public sector?”, 18 July 2024.

⁶ OECD, *Government at a Glance*.

17. В-третьих, численность кадрового состава, а также вознаграждение и другие льготы, получаемые работниками государственного сектора, несомненно, являются предметом пристального внимания при анализе государственных расходов. В период бюджетного кризиса необходимо изучить возможность экономии за счет изменения одного или нескольких из этих параметров. В то же время для того, чтобы четко определить меры по сокращению штатов эффективным, действенным, справедливым и прозрачным образом, необходимы оценки, основанные на фактических данных. Это включает в себя внимание к сохраняющимся серьезным задержкам в достижении целей в области устойчивого развития и низкому уровню доверия к правительству, а также признание важной роли государственного сектора в преодолении проблем, связанных с неблагоприятным развитием событий во многих областях государственной политики.

18. Политические лидеры должны иметь возможность полагаться на гибкий, целеустремленный и эффективный государственный аппарат, однако они также несут ответственность и подотчетны за обеспечение и поддержание надлежащих условий труда для работников государственного сектора. Нацеленный на перспективу подход, ведущий к постоянной оптимизации численности квалифицированных кадров государственного сектора, позволит избежать принятия разовых антикризисных решений, которые, скорее всего, обойдутся дорого не только в финансовом плане.

19. Правильный размер штата работников государственного сектора должен определяться стратегически, и не только по финансовым соображениям; необходимо также найти правильный баланс между кадровыми ресурсами государственного и частного секторов, принимая во внимание последствия выбранного пути во всех его многочисленных аспектах. Для понимания влияния фонда заработной платы на государственные финансы, а также на распределение трудовых ресурсов между государственным и частным секторами важное значение имеет проведение надлежащей оценки.

С. Разработка эффективных стратегий в области людских ресурсов

20. Благодаря модернизации стратегий в области людских ресурсов можно обеспечить привлечение и удержание квалифицированных работников и формирование сильных кадровых ресурсов в государственном секторе. Развивая культуру инноваций, снабжая государственных служащих инструментами, необходимыми для достижения успеха, и создавая среду, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и наделенными соответствующими возможностями, правительства могут работать более эффективно и результативно. Однако устаревшие практики управления людскими ресурсами, такие как жесткие процедуры найма и отсутствие учета многообразия при наборе персонала, а также финансовый кризис зачастую затушевывают важную роль стратегий по набору и удержанию квалифицированных кадров в государственном секторе.

21. В связи с этим стратегии в области людских ресурсов в государственном секторе необходимо постоянно оценивать, адаптировать и совершенствовать, чтобы привлекать и удерживать лучших государственных служащих и обеспечивать их вовлеченность и актуальность их навыков. Это особенно важно, поскольку такие стратегии могут рассматриваться как важнейшие инвестиции в людей, способствовать укреплению общественного доверия и социальной сплоченности, помочь избежать дискриминации и способствовать привлечению

молодого поколения к работе в государственном секторе в соответствии с обязательствами и действиями, предусмотренными Пактом во имя будущего⁷.

22. Однако совершенствованию политики в области людских ресурсов и управления ими во многих странах препятствуют отсутствие централизованной системы управления людскими ресурсами и недостаток данных. Поэтому необходимо активизировать сбор данных и фактической информации путем проведения регулярных оценок людских ресурсов, что позволит отслеживать ключевые показатели для постоянного отслеживания прогресса и внесения обоснованных корректировок по мере необходимости. Кроме того, правительства все чаще проводят обследования кадровых ресурсов в государственном секторе, используя схожие концепции, однако задаваемые вопросы и используемые методики могут существенно различаться, что затрудняет сравнение между странами. В качестве инструмента для обеспечения унификации Всемирный банк представил Глобальный опрос государственных служащих⁸.

23. Работники государственного сектора сталкиваются с преимуществами и недостатками, связанными со спецификой работы. С одной стороны, государственным служащим, как правило, обеспечена более высокая стабильность занятости по сравнению с работниками частного сектора, что может побудить некоторых людей перейти на работу в государственный сектор. С другой стороны, работники государственного сектора иногда сталкиваются с относительно более медленным ростом заработной платы и меньшей свободой принятия решений по сравнению с работниками частного сектора. В государственном секторе решения обычно принимаются в рамках весьма формализованных и иерархических процессов по сравнению с более плоскими и гибкими структурами принятия решений в частном секторе.

24. Кроме того, за некоторыми исключениями, централизованные или единые системы управления кадровыми ресурсами в государственном секторе встречаются редко: сотрудники государственного сектора нанимаются и управляются отдельно центральными и субнациональными органами власти. Совершенствованию кадровых стратегий в органах власти препятствует отсутствие единой информационной базы. Для того чтобы составить достоверное представление о практике найма и оплаты труда в государственном секторе и ее влиянии, необходимо, чтобы любая оценка проводилась в достаточном количестве административных подразделений. Это может потребовать далеко идущих изменений в подходе к управлению людскими ресурсами в плане привлечения, найма, развития, удержания, продвижения и перемещения сотрудников по различным структурам государственного сектора⁹.

Привлечение и удержание квалифицированных сотрудников государственного сектора

25. Эффективные процедуры найма — одна из составляющих формирования профессиональных кадровых ресурсов в государственном секторе; они дополняются другими инструментами управления людскими ресурсами, такими как адекватное вознаграждение, профессиональная подготовка и развитие, служебная аттестация, меры по обеспечению добросовестности и дисциплинарные процедуры. Эти инструменты лучше всего использовать для привлечения

⁷ См., например, Пакт во имя будущего, действие 34 и приложение II.

⁸ Ayesha Khurshid and Christian Schuster, “Surveys of public servants: the global landscape”, in *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*, Daniel Rogger and Christian Schuster, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2023).

⁹ Suk Kim Pan, “How to attract and retain the best in government”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 74, No. 4 (2008).

квалифицированных специалистов в государственный сектор, а также для их мотивации и удержания после приема на работу, особенно если речь идет о наиболее талантливых специалистах, которых нелегко заменить.

26. Набор персонала происходит в конкретных национальных и местных условиях, и хорошо продуманные стратегии будут отражать эти различные условия. Например, в развитых странах для молодого поколения более привлекательными могут быть возможности, предоставляемые частным сектором, в котором присутствует динамика конкуренции, в то время как в развивающихся странах, где квалифицированные работники ищут возможности за рубежом, утечка мозгов и поредевшие ряды могут стать серьезной проблемой. Учитывая масштабность последствий, политика занятости в государственном секторе может также оказывать значительное влияние на внутренний рынок труда в целом, особенно в странах с низким и средним уровнем дохода, где правительство может быть крупнейшим работодателем в формальном секторе.

27. Среди наиболее распространенных мотивирующих факторов, определяющих привлечение и удержание квалифицированных кадров в государственном секторе, — вознаграждение, доступные ресурсы и условия труда. Конкурентоспособные пакеты вознаграждения и льгот могут в значительной степени способствовать привлечению и удержанию квалифицированных кадров в государственном секторе, что, в свою очередь, может привести к повышению производительности и качества предоставления государственных услуг¹⁰. Другие определяющие факторы зависят от особенностей конкретной области политики (например, для медицинских работников — частота контактов и взаимодействия с пациентами)¹¹, и их необходимо рассматривать стратегически в контексте соответствующей политики.

28. Процедуры найма сами по себе являются сложной задачей, поскольку сложные правила и методы, как правило, затрудняют процессы найма квалифицированных кандидатов и отнимают много времени, когда это необходимо. Например, в некоторых видах практики управления людскими ресурсами основное внимание уделяется юридическим аспектам процесса отбора, но при этом отсутствуют механизмы оценки субъективных качеств, таких как этика и мотивация работы на государственной службе или социально-психологические навыки. Однако правительствам необходимо подбирать людей, обладающих не только знаниями, навыками и умениями, соответствующими выполняемым ими функциям, но и пониманием общественных дел, мотивацией к государственной службе, а также разделяющих общественные ценности. Это особенно важно для стран с затянувшимися программами реформ управления и относительно слабыми институциональными системами. В других случаях практика найма может быть недостаточно прозрачной. Еще одна проблема заключается в том, что большинство правительств используют различные системы набора персонала в различных департаментах или для различных должностей, не применяя целостного, общегосударственного подхода, что препятствует совершенствованию и согласованию стратегий набора персонала.

29. Реализация и локализация цели 8 в области устойчивого развития («Достойная работа и экономический рост») на субнациональном уровне имеет большое значение, поскольку государственные учреждения могут обеспечивать экономический рост и занятость снизу вверх на основе местных стратегий

¹⁰ World Bank, *Public Sector Employment and Compensation*.

¹¹ Alexandre Fernandes, Gonçalo Santinha and Teresa Forte, “Public service motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the public sector: a systematic review”, *Behavioural Sciences*, vol. 12, No. 95 (2022).

экономического развития, использующих уникальные ресурсы и возможности по всей стране. Они могут служить образцом в обеспечении безопасной и надежной рабочей среды и в гарантировании равной оплаты за равный труд. Необходимо также, чтобы такая практика была включена в критерии государственных закупок на местах при работе с частным и третьим секторами¹².

30. Привлекательность работы в государственном секторе зависит также от политической обстановки на макроуровне. Новые результаты исследований показывают, что в условиях поляризованной политической ситуации склонность к подаче заявлений о приеме на работу в правительственные министерства определяется принадлежностью людей к сторонникам коалиции или оппозиции¹³. Такие мотивационные факторы становятся еще более значимыми в условиях, характеризующихся высокой политической поляризацией, популизмом и отказом от демократии.

Вопросы, связанные с условиями труда

31. Необходимо, чтобы стратегии набора персонала с учетом заслуг, которые могут способствовать удержанию сотрудников, были интегрированы в надлежащие системы управления кадровым обеспечением (не допуская раздувания штатов, недоукомплектованности или назначения государственных служащих на должности, для которых они не подходят) и в системы управления служебной деятельностью, а также учитывались при определении конкурентоспособных пакетов вознаграждения и пенсионных выплат.

32. Позитивная рабочая среда, учитывающая вклад сотрудников и формирующая благоприятную организационную культуру, может стать неосязаемым, но высоко ценимым активом для государственных служащих. Делегирование полномочий по принятию решений и поощрение ответственности за проекты являются мотивирующими факторами, которые могут способствовать удержанию сотрудников, особенно в организациях с высококвалифицированным персоналом государственного сектора. Кроме того, в качестве примера мер, способных повысить мотивированность, можно привести организацию столовых для сотрудников и оплату общественного транспорта. Поддержанию руководящей роли женщин может способствовать создание центров дневного ухода за детьми.

33. Еще одним фактором удержания сотрудников является охрана психического здоровья и благополучия государственных служащих. Безопасные и здоровые рабочие места снижают уровень стресса и конфликтов, повышают удовлетворенность работой и производительность труда.

34. Мотивирующими факторами могут стать и «зеленые» виды кадровой практики, направленные на учет экологической грамотности и ответственности во всех видах практики и во всех процессах, связанных с людскими ресурсами. Подобные виды практики — от подбора персонала до карьерного роста и удержания сотрудников — представляют собой целостный подход, направленный не только на минимизацию воздействия на окружающую среду, но и на формирование устойчивой культуры труда. Сотрудники, которые чувствуют, что их организация серьезно относится к проблемам окружающей среды, более мотивированы и преданы своей работе. Это может также привести к повышению

¹² United Cities and Local Governments, “The Sustainable Development Goals: what local governments need to know”, 2015.

¹³ Sharon Gilad, Raanan Sulitzeanu-Kenan and David Levi-Faur, “A taste for government employment also rests on its political flavour”, *Public Administration Review* (early view, 2024).

производительности труда и формированию позитивной организационной культуры, что может способствовать долгосрочному успеху организации.

35. Еще одним стратегическим инструментом для удержания сотрудников является помощь государственным служащим в достижении баланса между работой и личной жизнью. Пандемия COVID-19 привела к введению более гибкого графика работы, который был высоко оценен сотрудниками, но зависел от характера работы и области политики. Большинство государственных служащих проявляли гибкость двумя способами: изменили место выполнения служебных обязанностей, чтобы чаще работать из дома, и скорректировали свой рабочий график. В настоящее время правительства изучают возможности включения новых и недавно появившихся инструментов в более широкую программу управления кадровыми ресурсами в государственном секторе, в том числе путем предоставления возможностей удаленной работы и гибкого графика работы.

36. Однако государственные служащие, работающие на переднем крае в таких областях, как здравоохранение и полиция, часто не могут воспользоваться гибким графиком работы из-за характера своей работы и необходимости личного общения. В то же время цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, способны снизить нагрузку на государственных служащих, находящихся на переднем крае, таких как учителя, благодаря оптимизации деятельности, включая проверку домашних заданий и составление индивидуальных планов по улучшению успеваемости учащихся¹⁴.

37. Многие государственные служащие преисполнены решимости изменить жизнь к лучшему. Выполнение значимой работы обычно является одним из мотивирующих факторов при выборе карьеры в государственном секторе. Целенаправленная работа и проекты, приносящие большой эффект, могут привлечь кандидатов, ищущих значимую работу, а также способствовать мотивации и удержанию имеющегося персонала. Например, в рамках многолетнего образовательного проекта, реализуемого в штате Мату-Гросу (Бразилия), в период с 2023 по 2024 год показатель процесса преподавания и обучения в штате был увеличен на 19,8 процента благодаря инвестициям в цифровые платформы и подготовку преподавателей. Более 648 школ, включая городские школы, школы для коренного населения и военные школы, в которых учатся 330 000 учеников, получают поддержку от сети, включающей 24 000 прошедших обучение преподавателей, участвующих в программе и работающих на основе четких показателей эффективности¹⁵.

38. Привлечению и удержанию наиболее квалифицированных сотрудников может также способствовать репутация государственных учреждений. Полезной стратегией может стать использование символики организации, что позволяет представить государственную структуру как престижную организацию. Например, имидж государственных учреждений в странах с переходной экономикой часто не является положительным, поэтому для привлечения и удержания лучших сотрудников необходимо улучшить средства индивидуализации таких структур. То же самое можно сказать и о быстро модернизирующихся странах со средним уровнем дохода, которые стремятся выбраться из «ловушки среднего дохода» путем пересмотра и сокращения численности работников государственного сектора, но при этом сталкиваются с проблемами, аналогичными тем, что возникают в странах с переходной экономикой.

¹⁴ См., например, Diretoria de Desenvolvimento da Gestão Pública e Políticas Educacionais da Fundação Getulio Vargas, “Sistema estruturado de ensino do Mato Grosso”, 2024.

¹⁵ Directorate for Development of Public Management and Educational Policies at Getulio Vargas Foundation.

Возможности повышения квалификации и карьерного роста в государственном секторе

39. Помимо привлекательных пакетов вознаграждения и льгот, сокращению текучести кадров и удержанию квалифицированных государственных служащих и работников могут способствовать более эффективные программы обучения и развития карьеры. Необходимо предоставлять надлежащие возможности для профессионального развития посредством реализации программ обучения, наставничества и карьерного роста¹⁶.

40. Профессиональные навыки, в которых больше всего нуждаются государственные служащие, — это творческое и критическое мышление, способность решать проблемы и коммуникация. Кроме того, необходимы инновационные навыки, которые позволяют государственным служащим адаптироваться к изменениям и помогают им вырабатывать новые идеи, создающие ценность и улучшающие процессы. Навыки и возможности, связанные с инновациями, можно повысить путем создания инновационных подразделений в органах власти. Такие подразделения могут находить решения сложных проблем, в том числе с помощью новых технологий для повышения качества предоставления государственных услуг. Эта идея отражена в Пакте во имя будущего, в котором странам предлагается выделить в качестве приоритетного направления развитие цифровых профессиональных навыков у государственных служащих и в государственных учреждениях и определить целевые задачи для такого развития в интересах принятия, разработки и реализации стратегий и политических мер для предоставления инклюзивных, безопасных и ориентированных на пользователя цифровых государственных услуг.

41. В процессе стратегического формирования систем управления людскими ресурсами необходимо учитывать сложные политические, экономические и социальные вопросы. Поэтому политикам и государственным служащим высокого уровня необходимо разбираться в различных многоаспектных вопросах, а также осознавать, что управление людскими ресурсами имеет весьма важное значение для реализации Повестки дня на период до 2030 года.

42. Важность Повестки дня на период до 2030 года для государственных служащих и связанные с этим трудности впервые были отмечены в ходе обзора и обновления стандартов передового опыта в области образования и подготовки кадров в сфере государственного управления, проведенных Департаментом по экономическим и социальным вопросам и Международной ассоциацией школ и институтов управления в 2024 году. В этих стандартах правительствам настоятельно рекомендуется инвестировать, в частности, в обучение и повышение квалификации, а также способствовать формированию у государственных служащих мышления, ориентированного на достижение целей в области устойчивого развития. Это соответствует предыдущим рекомендациям Комитета, в которых он рекомендовал применять целостный подход к изменению менталитета государственных служащих и политических лидеров, с тем чтобы привести их в соответствие с принципами и ценностями Повестки дня на период до 2030 года и 11 принципами эффективного государственного управления в интересах устойчивого развития, одобренными Экономическим и Социальным Советом в 2018 году.

Планирование замещения кадров

43. Одним из важнейших компонентов стратегии правительств по обеспечению устойчивости и беспрепятственной преемственности является эффективное

¹⁶ См. также Chartered Institute of Personnel and Development, “Employee turnover and retention”, 2024.

планирование замещения кадров. Руководящие должности в некоторых органах могут быть не подвержены высокой текучести кадров, однако всем правительствам необходимо рассмотреть возможность разработки краткосрочных и долгосрочных планов замещения кадров, которые будут способствовать передаче обязанностей от нынешних руководителей к будущим. Чтобы успешно восполнить нехватку талантливых специалистов, планирование замещения кадров должно включать выявление вакантных руководящих должностей, понимание текущего состояния организации, постоянное отслеживание талантливых сотрудников в организации, запуск процесса развития лидерских качеств, а также использование имеющихся данных о талантливых сотрудниках и современных методов оценки.

D. Потенциальные преимущества использования искусственного интеллекта в процессе управления людскими ресурсами в государственном секторе

44. Разработка и использование генеративного искусственного интеллекта в качестве инструмента дает правительствам возможность стать более эффективными и оптимизировать предоставление услуг. Генеративный искусственный интеллект способен также улучшить процессы найма, результаты обучения и развития, вовлеченность сотрудников и удержание талантливых специалистов в государственном секторе. Он может изменить методы привлечения и отбора талантливых специалистов в государственном секторе и помочь найти нужного человека для конкретной работы или проекта, например с помощью персонализированных информационных сообщений. Использование инструментов искусственного интеллекта может также способствовать обеспечению равных возможностей и прозрачности в процессе найма, например, помогая составлять индивидуальные планы по введению в должность, адаптированные к функциям, опыту и стилю обучения каждого набранного сотрудника.

45. Что касается обучения и развития государственных служащих, то генеративный искусственный интеллект может эффективно разрабатывать персонализированные курсы, которые соответствуют индивидуальным целям и потребностям обучения. На основе оценки результатов работы он может также помочь в определении тематических и междисциплинарных потребностей в развитии людских ресурсов. Анализируя навыки сотрудника, данные о его работе и карьерные устремления, генеративный искусственный интеллект может создавать индивидуальные программы обучения.

46. Искусственный интеллект может также поддерживать управление служебной деятельностью, оценивать вовлеченность и благополучие сотрудников, а также способствовать карьерному росту и планированию замещения кадров. Он может поддерживать стратегии удержания сотрудников, в частности на основе разработки индивидуальных предложений по улучшению баланса между работой и личной жизнью, психического здоровья и удовлетворенности работой, проводя целевые коммуникационные кампании для повышения морального духа и укрепления культуры компании, а также на основе составления индивидуальных планов карьерного роста для сотрудников¹⁷.

47. При этом, однако, важно помнить о связанных с генеративным искусственным интеллектом многочисленных проблемах и этических вопросах, которые необходимо решать в срочном порядке по мере развития технологии. Важно

¹⁷ См., например, Hacking HR, "Using generative AI across moments that matter in the entire employee lifecycle", LinkedIn post, 25 August 2024.

учитывать также, что создание, восстановление и укрепление доверия к правительству в значительной степени зависит от эффективности предоставления государственных благ и услуг, особенно на субнациональном уровне. Использование цифровых технологий может привести к повышению производительности в сфере предоставления государственных услуг, однако ответ на призыв к обеспечению инклюзивности и соблюдению принципа «не обойти никого вниманием» означает также поддержание каналов предоставления услуг на местах. Согласно эмпирическим данным, факторы, влияющие на доверие к правительству, включают удовлетворенность административными услугами, честность бюрократического аппарата и справедливое отношение к людям со стороны государственных служащих.

III. Сделать государственный сектор привлекательным для всех

A. Стратегии привлечения и удержания молодых работников

48. В государственный сектор все чаще приходят представители молодого поколения, иногда называемого «поколением MZ» (миллениалы и поколение Z), чьи предпочтения, ожидания и стиль работы значительно отличаются от предыдущих поколений. Учет их уникальных особенностей в кадровых стратегиях государственного сектора имеет решающее значение для формирования адаптивных, устойчивых и динамичных кадровых ресурсов, способных решать современные задачи в области управления.

49. Молодые работники подчеркивают важность баланса между работой и личной жизнью, часто стремясь найти такие условия работы, как гибкий график, которые соответствовали бы их стремлениям к качеству жизни. Исследования показывают, что на их выбор карьеры в значительной степени влияет потенциал личного благополучия, что отличает их от представителей предыдущих поколений, для которых на первом месте стояли безопасность и стабильность работы¹⁸.

50. Значительными мотивирующими факторами для молодых сотрудников являются конкурентоспособная заработная плата и наличие льгот. Кроме того, их потребность в подтверждении и признании их заслуг часто выливается в сильное предпочтение финансового вознаграждения как осязаемого показателя их достижений¹⁹.

51. Сотрудники из числа миллениалов и поколения Z демонстрируют сильное стремление к быстрому продвижению по службе и незамедлительному карьерному росту. Учитывая, что они ценят восходящую мобильность, они могут проявлять склонность к смене работы, если считают, что на текущем месте у них нет возможностей для роста или немедленного вознаграждения²⁰.

52. Помимо денежного вознаграждения, представители молодых поколений ищут роли, которые соответствуют их личным ценностям и дают возможность оказать влияние на общество. Они предпочитают работать в организациях, которые имеют четкое представление о целях и общеорганизационной ответствен-

¹⁸ Kimberly S. McDonald and Linda M. Hite, "The next generation of career success: implications for HRD", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, No. 1 (2008).

¹⁹ Eddy S.W. Ng, Linda Schweitzer and Sean T. Lyons, "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, No. 2 (June 2010).

²⁰ Jean M. Twenge, *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before* (New York, Atria, 2006).

ности и где у выполняемых такими сотрудниками ролей есть потенциал для значительного влияния²¹.

53. Преобладающая среди молодых работников культура поиска работы позволяет им быть более гибкими и расти по карьерной лестнице, но не очень хорошо работает в государственном секторе, который обычно характеризуется более жесткой структурой занятости, когда сотрудники работают на одних должностях долгое время. Молодые сотрудники ценят возможности международного общения и карьерной мобильности, а также динамичную рабочую обстановку. Это отражает их стремление к постоянному обучению и профессиональному росту благодаря разнообразному и сложному опыту. Поэтому привлечение наиболее талантливых молодых работников может оказаться непростой задачей, особенно если в государственном секторе не предпринимаются усилия по наращиванию потенциала и развитию.

54. Несмотря на стереотипы, представляющие молодое поколение как менее мотивированное или лояльное к организациям, в исследованиях отмечаются имеющийся у них дух сотрудничества, технологические способности и открытость к инновациям. Например, многие сотрудники из поколения миллениалов и поколения Z активно стремятся внести позитивный вклад в работу своей организации и предпочитают открытое общение с начальством²². Более того, их знакомство с игровыми процессами и глобальными средствами коммуникации делает их проводниками перемен в развивающейся культуре на рабочем месте²³.

55. Понимая и используя вышеупомянутые особенности молодых поколений, организации государственного сектора могут создать инклюзивную, инновационную и адаптивную рабочую среду, которая не только привлечет наиболее талантливых специалистов, но и будет способствовать повышению качества государственной службы в эпоху быстрых перемен.

В. Стратегии привлечения и удержания государственных служащих старшего возраста

56. Хотя большинство вышеупомянутых стратегий применимы ко всем сотрудникам, существуют дополнительные проблемы с привлечением и удержанием государственных служащих старшего возраста. Государственные служащие старшего возраста в основном заинтересованы в интересном месте работы, где много высококвалифицированных, высокомотивированных людей, желающих выполнять важную, значимую работу для своей страны и находящих дополнительную мотивацию в создании того, что имеет высокую ценность для общества. Кроме того, для них могут быть привлекательными масштаб управленческих ролей и возможность учиться и развиваться.

57. Однако старшие государственные служащие могут сталкиваться с организационными и культурными разочарованиями, а также финансовыми трудностями, которые вынуждают их уйти. Они могут разочароваться, если постоянно сталкиваются с неспособностью продвигать изменения, и могут высказываться

²¹ PriceWaterhouseCoopers, "Managing tomorrow's people: millennials at work: perspectives from a new generation", 2008.

²² Karen K. Myers and Kamyab Sadaghiani, "Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, No. 2 (2010).

²³ Zbysław Dobrowolski, Grzegorz Drozdowski and Mirela Panait, "Understanding the impact of Generation Z on risk management: a preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, No. 7 (2022).

по поводу физического, психического и эмоционального воздействия попыток привести изменения в сопротивляющуюся культуру. Отсутствие прогресса и достижений в сочетании с заработной платой ниже рыночного уровня может побудить их уйти²⁴. Для того чтобы привлечь и удержать более опытных государственных служащих необходимо решать эти проблемы.

58. Опыт, накопленный государственными служащими старшего возраста, может быть использован государственным сектором для обучения и повышения квалификации молодых поколений и оказания поддержки развивающимся странам, например, путем наращивания потенциала, обмена опытом и технической помощи.

С. Вопросы многообразия, равенства и инклюзивности

59. Как отмечалось Комитетом на его двадцать третьей сессии, поощрение многообразия, равенства и инклюзивности имеет важное значение для сохранения квалифицированных кадров в государственном секторе, особенно в условиях значительного неравенства в составе рабочей силы и постоянной недопредставленности социальных групп.

60. Равенство в оплате труда должно обеспечиваться путем предоставления равной оплаты за аналогичную работу с одинаковыми навыками и результатами, однако часто это не так. Например, в развивающихся, нестабильных и затронутых конфликтами странах могут существовать договоренности, согласно которым одним сотрудникам платят больше, чем другим. Например, в Афганистане сотрудники, финансируемые донорами, получали более высокие зарплаты, чем государственные служащие. Такое неравенство вызывает обеспокоенность по поводу справедливости, создает неправильные стимулы для других работников государственного сектора и препятствует планированию людских ресурсов и долгосрочной устойчивости систем оплаты труда.

61. Ключевыми факторами удержания мотивированных сотрудников являются содействие созданию инклюзивных рабочих мест, устранение предрассудков и обеспечение равных возможностей²⁵. В своей предыдущей работе Комитет подчеркивал необходимость учета двух принципов эффективного управления в интересах устойчивого развития под эгидой инклюзивности в процессе формирования кадровых ресурсов в государственном секторе и управления ими: принципа недискриминации и принципа «не обойти никого вниманием».

62. В мире достигнуты значительные успехи в обеспечении гендерного равенства в кадровых ресурсах в государственном секторе, чему способствовали, в частности, явное одобрение со стороны международных и многосторонних организаций и последующее увеличение объема данных и показателей по гендерным вопросам, учитываемых при осуществлении мер в сфере государственного управления. Однако для борьбы с профессиональным элитизмом, дискриминацией по признаку расы, возраста, этнической принадлежности, сексуальной ориентации и миграционного статуса и с другими формами дискриминации на рабочем месте предстоит сделать еще многое. Например, Бразилия предприняла меры по борьбе с дискриминацией, добровольно приняв цель 18 в области устойчивого развития, направленную на поощрение этнического и расового равенства, что отражает национальные усилия по борьбе с расизмом в рамках Повестки дня на период до 2030 года.

²⁴ Catherine Baxendale, “How to best attract, induct and retain talent recruited into the senior civil service”, September 2014.

²⁵ OECD, *All Hands In? Making Diversity Work for All* (Paris, 2020).

IV. Содействие социальному диалогу, в котором никто не обойден вниманием

63. Согласно Международной организации труда (МОТ), социальный диалог включает в себя все виды переговоров, консультаций или просто обмена информацией между представителями правительств, работодателей, работников и, в последнее время, других групп гражданского общества по вопросам, представляющим взаимный интерес и связанным с экономической и социальной политикой²⁶. Социальный диалог — это процесс установления, изменения и применения правил, касающихся работы и связанных с ней вопросов, в котором участвуют две или более сторон, в частности правительства и представители организаций работодателей и работников. Социальный диалог предусматривает в основном официальные отношения, позволяющие проводить консультации, переговоры или обмениваться информацией между работодателем и представителями. Он является важнейшим рычагом для надлежащего функционирования государственных учреждений на всех уровнях управления.

64. Главная цель эффективного социального диалога — поощрять и закреплять инклюзивность и участие, стремясь не оставить никого без внимания, предоставлять всем заинтересованным сторонам возможность высказать свое мнение и внести свой вклад в процесс принятия решений, а также способствовать формированию чувства совместной ответственности за результат. Цель состоит в том, чтобы достичь консенсуса между работодателями и работниками, будь то из государственного или частного сектора, по вопросам, представляющим взаимный интерес и вызывающим озабоченность. Это может способствовать созданию спокойного социального климата и рабочей среды, что положительно сказывается на экономическом росте и производительности, эффективном управлении и социальной стабильности в целом, а также способствует удержанию государственных служащих.

65. Социальный диалог связан также с уважением, защитой и укреплением реализации принципов и прав государственных служащих и работников. Например, Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда — это обязательство правительств, работодателей и организаций работников отстаивать основные человеческие ценности на рабочем месте. В нем подтверждаются обязанности и обязательства, вытекающие из самого факта членства в МОТ, а именно: а) свобода объединения и действительное признание права на ведение коллективных переговоров; б) упразднение всех форм принудительного или обязательного труда; с) действительное запрещение детского труда; d) недопущение дискриминации в области труда и занятий; и e) безопасная и здоровая производственная среда.

66. На международном уровне социальный диалог гарантируется целым рядом международных обязательств и правовых документов. Например, основы социального диалога в государственном секторе заложены в Конвенции 1978 года о трудовых отношениях на государственной службе (№ 151) и Конвенции 1981 года о коллективных переговорах (№ 154), а также в соответствующих рекомендациях № 159 и № 163. С течением времени признание важности социального диалога продолжает развиваться. Например, необходимость социального диалога заложена в Повестке дня на период до 2030 года, а цель 8 направлена на содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.

²⁶ МОТ, *Международная конференция труда, 107-я сессия, 2018 г.: Доклад VI — Социальный диалог и трипартизм*, ILC.107/VI(Rev.) (Женева, 2018 г.).

67. Существуют различные виды социального диалога, которые зависят от: а) соблюдения и учета норм международного права и прав человека; б) национального контекста; с) исторических обстоятельств; d) наличия национальных норм и институциональных механизмов; е) различных существующих уровней управления (национальный, субнациональный или местный); f) целевого сектора (например, образование, здравоохранение, транспорт, энергетика и жилье); и g) конкретного обсуждаемого вопроса. Однако в целом, исходя из опыта МОТ, в большинстве стран преобладают три основных типа социального диалога (см. таблицу ниже).

Основные виды социального диалога

Виды социального диалога	Основные характеристики	Примеры
Двухсторонний социальный диалог, или «двусторонний процесс»	Обычно в нем участвуют две основные стороны: организации работников и организации работодателей	• Институт коллективных переговоров • Урегулирование споров и забастовок • Способы сотрудничества между работниками и администрацией
Трехсторонний социальный диалог, или «тройственный механизм»	В нем участвуют три стороны: организации работников, организации работодателей и правительство	• Любой тип платформы или пространства, в котором находятся правительство, работник и работодатель (или их представители)
Многосторонний социальный диалог, или социальный диалог «три плюс»	Помимо профсоюзов работников, организаций работодателей и правительства, в процесс вовлечены и другие заинтересованные группы общества. Все они образуют три компонента социального диалога.	• Национальный совет по экономическому развитию и труду (наиболее продуманный механизм социального диалога «три плюс», в рамках которого гражданское общество является четвертым партнером, представленным в одном из четырех политических потоков, который занимается вопросами экономического и социального развития).

Источник: Mpariseni Budeli and Theodore Kasongo Kamwimbi, *Diversity of Practices in Social Dialogue in the Public Service in Selected African Countries*, ILO Working Paper, No. 58 (Geneva, 2022).

Важность социального диалога на субнациональном уровне

68. Если на национальном и международном уровнях преимущества социального диалога кажутся очевидными, то на субнациональном уровне они зачастую менее очевидны по нескольким причинам, включая отсутствие конкретной передачи полномочий, ответственности, компетенции и ресурсов местным органам власти (вопрос о том, кто должен возглавлять социальный диалог), непонимание обоснования необходимости социального диалога, отсутствие чувства ответственности и понимания международных правовых инструментов и норм, а также отсутствие структур и методологии для его осуществления. Тем не менее социальный диалог в полной мере приобретает свое значение и может стать стратегическим рычагом устойчивого развития во всех его аспектах на субнациональном уровне.

69. Социальный диалог на субнациональном уровне важен потому, что именно на этом уровне демократия, верховенство права и основные свободы могут быть реализованы различными группами населения и сообществами, которые должны получить возможность играть ключевую роль в обеспечении социальной стабильности и сплоченности, экономического роста и устойчивого развития. Кроме того, на субнациональном уровне можно проводить, поощрять и поддерживать достойную работу в соответствии с целью 8 в области устойчивого

развития. Помимо этого, принцип участия под эгидой инклюзивности может быть реализован через благоприятную среду, в которой никто и ничто не будет обойдено вниманием на субнациональном уровне.

70. Необходимо расширять возможности местных органов власти, поскольку они являются ключевыми участниками социального диалога на основе подходов, предусматривающих вовлечение всех государственных структур и всего общества. Это означает применение скоординированного подхода к работе различных департаментов и ведомств, входящих в их юрисдикцию, и активное взаимодействие с различными заинтересованными сторонами с использованием методов обеспечения широкого участия. Это позволит внести более широкий вклад и наладить сотрудничество по вопросам политики, оказывающей непосредственное влияние на сообщества, и обеспечить их заинтересованность в разработке новой политики. Социальный диалог может также способствовать обеспечению качества государственных услуг на местах, привлечению и удержанию работников, в том числе молодых работников, высококвалифицированных и мотивированных лиц, а также содействовать достойному труду. Это может способствовать местному и территориальному развитию и позволит адаптировать цели в области устойчивого развития к местным условиям.

71. Социальный диалог связан также с социальной защитой на субнациональном уровне, причем МОТ определяет социальную защиту как деятельность, направленную, посредством действий правительства и постоянного социального диалога, на обеспечение мужчинам и женщинам таких условий труда, которые не только не вредны, но и максимально безопасны, обеспечивают уважение человеческого достоинства, учитывают семейные и социальные ценности, позволяют получить достаточные выплаты в случае потери или сокращения дохода, обеспечивают доступ к надлежащим социальным и медицинским услугам, а также обеспечивают соблюдение права на свободное время и отдых²⁷. Для обеспечения устойчивой и качественной занятости необходимо на субнациональном уровне внедрить ряд согласованных на международном уровне трудовых стандартов.

72. Для более полного учета и внедрения международных и региональных трудовых стандартов на субнациональном уровне и расширения возможностей различных заинтересованных сторон необходимы партнерские отношения. Успешному внедрению социального диалога и достойного труда на местном и региональном уровнях может способствовать обмен примерами передовой практики. Например, в 2022 году глобальная профсоюзная федерация работников государственных служб (Международное объединение работников общественного обслуживания) и африканское отделение организации «Объединенные города и местные власти» подписали меморандум о взаимопонимании, направленный на развитие социального диалога на субнациональном уровне в Африке.

V. Выводы и рекомендации

73. Для того чтобы правительство могло выполнять широкий спектр функций и оказывать государственные услуги в соответствии с национальными планами и целями в области устойчивого развития, необходимы преданные своему делу и квалифицированные кадры государственного сектора. Это, в свою очередь, требует разработки эффективных стратегий в области людских ресурсов, направленных на привлечение и удержание работников государственного

²⁷ Carlien van Empel and Edmundo Werna, "Labour oriented participation in municipalities: How decentralized social dialogue can benefit the urban economy and its sectors", Working Paper, No. 280 (Geneva, ILO, 2010).

сектора всех возрастов и слоев населения в различных органах государственной власти и в разнообразных профессиональных группах. Возникает целый ряд факторов, которым можно придать разный вес в зависимости от национальных и местных приоритетов и ресурсов, а также в зависимости от условий на рынке труда, которые меняются от места к месту и с течением времени.

74. Несмотря на различия, многие примеры передового опыта можно рекомендовать национальным органам по планированию, комиссиям по гражданской службе, департаментам людских ресурсов и другим структурам, участвующим в формировании кадрового состава государственного сектора и обеспечении соответствия потенциала государственного сектора в различных органах государственной власти потребностям и устремлениям страны, в том числе молодых поколений. Там, где это возможно, в стратегиях привлечения и удержания квалифицированных кадров в государственном секторе и соблюдения принципа «не обойти никого вниманием» следует выделить аспекты, приведенные ниже.

- *Создание конкурентоспособных систем вознаграждения и признания заслуг.* Правительствам необходимо обеспечивать конкурентоспособные пакеты вознаграждения и пенсионные выплаты. Необходимы прозрачные структуры поощрения за результаты, сочетающие финансовые стимулы с возможностями карьерного роста, а также учитывающие потребность, особенно у молодых работников, в подтверждении заслуг и мотивации. Признание и поощрение вносимого сотрудниками вклада может способствовать укреплению лояльности и приверженности своему делу.
- *Расширение возможностей для обеспечения баланса между работой и личной жизнью.* Правительствам необходимо проводить политику, поощряющую гибкость, например варианты удаленной работы и гибкие графики работы, которые могут быть особенно привлекательны для молодых сотрудников. Такие меры могут также повысить степень удовлетворенности сотрудников и производительность труда.
- *Создание возможностей для профессионального роста.* Необходимы структурированные программы обучения и развития навыков, наставничества и подготовки руководителей. Для выявления и подготовки будущих лидеров необходимо также планирование замещения кадров. Ключевым фактором удержания высококвалифицированных и мотивированных людей, особенно молодых работников и государственных служащих старшего возраста, является создание ясных возможностей развития карьеры, предусматривающего быстрый рост и ответственность за решение важных задач.
- *Продвижение культуры на рабочем месте, ориентированной на достижение целей.* Необходимо, чтобы структуры государственного сектора подчеркивали свою роль в улучшении общества и увязывали стоящие перед ними задачи с ценностями государственных служащих, особенно молодых сотрудников. Четкое обозначение возможностей внести свой вклад в решение важных общественных задач, таких как изменение климата и достижение социального равенства, может найти глубокий отклик в их стремлениях.
- *Адаптация систем управления людскими ресурсами к изменяющимся условиям.* Правительствам необходимо постоянно модернизировать и адаптировать свою кадровую практику. Унифицированные и основанные на данных системы управления людскими ресурсами могут быть очень ценными для лучшего понимания динамики трудовых ресурсов, что может привести к выработке новых стратегий, учитывающих, например, различия между поколениями.

- *Оптимизация численности кадров в государственном секторе.* Правительствам необходимо применять перспективный подход, постоянно отслеживая численность и состав кадров в государственном секторе и при необходимости адаптируя его на основе анализа затрат и выгод или аналогичных оценок воздействия. Это поможет избежать принятия ситуативных антикризисных решений, которые, скорее всего, обойдутся дорого не только с финансовой точки зрения.
- *Обеспечение многообразия, равенства и инклюзивности.* Для того чтобы мотивировать и удерживать квалифицированных государственных служащих, правительствам необходимо поощрять многообразие, равенство и инклюзивность, включая создание инклюзивных рабочих мест, устранение предрассудков и обеспечение равных возможностей.

75. Кроме того, содействие широкому социальному диалогу между всеми заинтересованными сторонами может повысить способность государственного сектора реагировать на потребности общества, тем самым укрепляя основную мотивацию работников государственного сектора и ускоряя реализацию Повестки дня на период до 2030 года. Однако эффективный социальный диалог требует вложения усилий, а также активного участия работников, работодателей и правительства, включая структуры, отвечающие за национальную политику в области развития людских ресурсов.

76. Учитывая важность социального диалога на субнациональном уровне, необходимо создавать благоприятные условия, которые предоставят субнациональным органам власти полномочия и ресурсы для институционализации усилий по развитию социального диалога в соответствии с их ролью и обязанностями. Успех часто зависит от сильной политической воли на всех уровнях власти, твердой приверженности участию в социальном диалоге с представителями работников, правовой базы, учитывающей субнациональный аспект, и постоянно действующих институциональных механизмов, таких как субнациональный трехсторонний консультативный комитет.

77. К другим факторам относятся: а) применение на практике принципов эффективного управления в интересах устойчивого развития в качестве основы для социального диалога; б) наличие достаточных ресурсов для проведения обменов на профессиональной и эффективной основе, когда каждая сторона чувствует себя необходимой и уважаемой в качестве ключевого участника этого процесса; с) наличие преданных своему делу и руководствующихся нормами этики представителей работников (например, ассоциации и союзы); и d) содействие доступу всех заинтересованных сторон к необходимой информации и данным.

78. Наконец, партнерские отношения между субнациональными правительствами и МОТ, Международным объединением работников общественного обслуживания и другими организациями могут способствовать внедрению международных трудовых стандартов на субнациональном уровне, одновременно наращивая субнациональный потенциал. Обмен передовым опытом — ценный способ стимулирования взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами и продвижения достойной работы для всех на субнациональном уровне.