



Комитет экспертов по государственному управлению

Девятнадцатая сессия

30 марта — 3 апреля 2020 года

Пункт 7 предварительной повестки дня*

**Будущие работники правительства и
государственного сектора**

**Управление трудовыми ресурсами правительства
и государственного сектора в цифровую эпоху**

Записка Секретариата

Секретариат имеет честь препроводить Комитету экспертов по государственному управлению документ, подготовленный членами Комитета — Ора-орн Пучареном, Упмой Чавдхри и Режиной Силвией Пашеку — в сотрудничестве с Эмманюэлем д'Ашоном, Бриджет Катсрику, Ма Хэцзу, Джоан Мендес, Линусом Туссенем Менджаной, Грегорио Монтеро, Гоухером Ризви и Абдельхаком Саихи.

* E/C.16/2020/1.



Управление трудовыми ресурсами правительства и государственного сектора в цифровую эпоху

Резюме

На своей восемнадцатой сессии Комитет экспертов по государственному управлению обсудил новые функции государственного сектора и возможные изменения в парадигме государственного управления. Комитет подчеркнул важность создания нового потенциала для государственного сектора в целях осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Настоящий документ подготовлен в продолжение этого обсуждения, и в нем дополнительно освещается, каким образом цифровые технологии преобразуют государственные органы, отношения между государственными органами и гражданами и государственное управление.

В настоящем документе отмечается, что важно иметь представление о факторах, влияющих на будущее работников правительства и государственного сектора, поскольку они играют ключевую роль в достижении целей в области устойчивого развития. В документе рассматриваются новые возможности, потенциальные трудности и пути продвижения вперед в подготовке правительства будущего в контексте, в частности, цифровых технологий.

I. Правительство и технологии: возможности и проблемы

1. Новая научно-техническая революция набирает темпы. Широкое распространение информационных технологий, биотехнологий и технологий в области создания новых материалов и в области альтернативной энергетики повлекло за собой повсеместную «зеленую» интеллектуальную, технологическую революцию. Искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления, технология блокчейн получают все более широкое применение, обеспечивая огромное удобство и в то же время создавая проблемы и возможности.
2. Потребность в обеспечении открытости, внедрении технологий и наличии способности к адаптации как со стороны правительств, так и со стороны работников государственного сектора как никогда высока. Правительствам следует использовать новые достижения науки и техники, готовить кадры государственного сектора, менять менталитет и совершенствовать технические навыки. Особенно важно наращивать потенциал в области использования цифровых технологий и данных и повышать уровень компьютерной грамотности среди работников государственного сектора.
3. Для успешного внедрения технологий в целях улучшения жизни общества и подготовки учреждений к будущему правительствам следует тщательно разрабатывать продуманные государственные стратегии. Одной из ключевых трудностей в нынешнюю цифровую эпоху является определение прав собственности. В качестве примера продуктов XXI века, в отношении которых нет определенности в том, что касается прав собственности, и вопросов, в отношении которых ведутся дискуссии, можно привести данные о потребителях, причем как полученные с согласия потребителей, так и нет, персональные данные и вопросы, касающиеся цифровой конфиденциальности, нейтральности Интернета, применения искусственного интеллекта в общественных сферах, информации, хранящейся в общественных или частных облачных хранилищах, архитектуры Интернета и использования онлайн-информации, что требует фундаментальных нормативных решений. Определить и переопределить эти права собственности непросто, но ответственность за это лежит на правительствах и будет лежать на них и впредь по мере появления новых технологий и их внедрения в различных сферах.

Цифровые инструменты для оказания услуг

4. Искусственный интеллект используется для реорганизации государственных служб. Он представляет собой вычислительные машины, способные обучаться, адаптироваться, делать логические выводы, имитировать и предсказывать поведение или мыслительные процессы человека. Национальная служба здравоохранения Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии использует чат-боты для оказания помощи пациентам с не представляющими угрозы для жизни проблемами со здоровьем в целях оптимизации времени, которое врач тратит на прием пациентов. В таких городах, как Питтсбург¹ (Соединенные Штаты Америки) и Сингапур², используются интеллектуальные светофоры для сокращения общего количества времени и расходов на поездки

¹ Dietmar P.F. Möller and others, “Cyber-physical smart traffic light system”, May 2015.

² Ashim Kumar Debnath and others, “Sustainable urban transport: smart technology initiatives in Singapore”, *Transportation Research Record*, vol. 2243, No. 1 (January 2011).

на работу и с работы. В Нидерландах³, а также в Чикаго и Нью-Йорке⁴ (Соединенные Штаты Америки) используются данные об обращениях в экстренные службы для прогнозирования преступлений и оптимизации распределения сотрудников правоохранительных органов по районам на основе прогнозов. Налоговое управление Австралии⁵ и Служба гражданства и иммиграции Соединенных Штатов⁶ используют чат-боты, чтобы отвечать на вопросы граждан. В Нидерландах используется искусственный интеллект при альтернативном урегулировании долговых споров⁷.

5. Уникальные цифровые идентификационные данные граждан используются правительствами во многих частях мира. Эти данные используются для предоставления услуг в цифровом виде, идентификации личности в целях недопущения ненужной траты ресурсов и мошенничества, сокращения бюрократической волокиты, повышения качества услуг и эффективности их оказания и упрощения ведения предпринимательской деятельности. В качестве примера можно привести инициативу Европейского союза «Once-only» («Единожды»), которая направлена на создание комплексной базы данных, призванной обеспечить частным лицам и предприятиям беспрепятственный доступ к услугам⁸. Реализуемая в Индии инициатива «Jan Dhan-Aadhaar-Mobile» («Джан Дхан-Адхаар-Мобайл») обеспечивает увязку номера банковского счета, номера социального страхования и номера мобильного телефона в целях предотвращения ненужной траты ресурсов и мошенничества⁹. Использование в Новой Зеландии уникальных идентификаторов для предприятий позволяет всем предприятиям выставлять счета в цифровой форме¹⁰.

Инновации и регулятивные «песочницы»

6. Облачные технологии облегчают доступ к компьютерным услугам по запросу из удаленных, иногда рассредоточенных объектов, которые могут управляться как государственными, так и частными структурами. Одним из существенных преимуществ облачных технологий является возможность интеграции баз данных различных государственных учреждений, что способствует решению проблемы разобщенности структур государственного управления. Интеграция баз данных может обеспечить повышение эффективности путем сокращения расходов на административный персонал, предотвращения дублирования усилий и содействия принятию решений на основе фактических данных. Расходы на модернизацию сетей и затраты на создание инфраструктуры также могут быть минимизированы. Интеграция баз данных может обеспечить

³ Wim Hardyns and Anneleen Rummens, “Predictive policing as a new tool for law enforcement? Recent developments and challenges”, *European Journal on Criminal Policy and Research*, vol. 24, No. 3 (September 2018).

⁴ Craig D. Uchida, “A national discussion on predictive policing: defining our terms and mapping successful implementation strategies”, May 2010.

⁵ Toby Walsh, “Australia’s AI future”, *Journal and Proceedings of the Royal Society of New South Wales*, vol. 52, No. 471/472 (June 2019).

⁶ Lara Piccolo, Martino Mensio and Harith Alani, “Chasing the chatbots: directions for interaction and design research”, in Svetlana S. Bodrunova, ed., *Internet Science*, vol. 11193 (Cham, Switzerland, Springer, 2018).

⁷ Gijs Van Til, “The Netherlands”, in Matthias Speilkamp, ed., *Automating Society: Taking Stock of Automated Decision-Making in the EU*, 1st ed. (Berlin, Algorithm Watch, 2019).

⁸ Robert Krimmer and others, “Exploring and demonstrating the once-only principle: a European perspective”, paper presented at the eighteenth Annual International Conference on Digital Government Research, June 2017.

⁹ Saibal Ghosh, “Financial inclusion, biometric identification and mobile: unlocking the JAM trinity”, *International Journal of Development Issues*, vol. 16, No. 2 (2017).

¹⁰ Statistics New Zealand, *Linking Methodology Used By Statistics New Zealand in the Integrated Data Infrastructure Project* (Wellington, 2014).

возможности для применения прогностического анализа и совершенствования разработки государственных стратегий, включая управление данными, связанными с бедствиями, в режиме реального времени.

7. Государственные инновационные акселераторы, инкубаторы и лаборатории, а также регулятивные «песочницы» обеспечивают больше возможностей для экспериментов и внедрения инноваций как в государственном, так и частном секторе. Существующие в настоящее время стимулы в области государственного управления направлены на предотвращение напрасной траты ресурсов — как времени, так и финансовых средств. Сроки внедрения инноваций необходимо свести к минимуму. Это требует создания в сфере государственного управления механизмов стимулирования, обеспечивающих возможности для экспериментов и способствующих инновациям. Ответом на эти потребности в области государственного управления являются акселераторы и регулятивные «песочницы».

8. В качестве примера можно привести Глобальную сеть финансовых инноваций¹¹ — созданную органами финансового регулирования регулятивную «песочницу», которая насчитывает 50 организаций, готовых оказывать поддержку в деле внедрения финансовых инноваций в интересах потребителей. Потребность в этой «песочнице» возникла в связи с тем, что финансовые предприятия являются транснациональными и различия в нормах регулирования в разных странах требуют масштабных корректировок в инфраструктуре и программном обеспечении, влекущих за собой значительные затраты, которые ложатся на плечи населения. Эта финансовая регулятивная «песочница» призвана обеспечить компаниям возможности для экспериментов в области совместного регулирования. Вместе с тем в отсутствие надлежащего надзора это может усилить влияние предприятий и отраслевых лидеров на регулирующие органы.

9. В качестве еще одного примера регулятивной «песочницы» можно привести осуществляемый в Финляндии проект «Kokeilun Paikka» («Место для экспериментов»), в рамках которого посредством «краудсорсинга» ведется поиск идей для решения проблем в области государственной политики¹². Правительство публикует информацию о том, какие области инноваций считает важными, а люди представляют свои экспериментальные предложения, которые проходят проверку и в случае их принятия реализуются на экспериментальной основе. Еще одним примером является Цифровая служба Соединенных Штатов, которая нанимает ведущих специалистов по цифровым технологиям на срок от 6 до 48 месяцев и направляет их в отделы информационно-коммуникационных технологий учреждений государственного сектора, чтобы эти специалисты ознакомили сотрудников указанных учреждений с новыми веяниями и разработками частного сектора. Один из ведущих банков Таиланда в настоящее время тестирует использование технологии блокчейн для проверки подлинности выданных им гарантийных писем¹³.

Электронное участие и ориентированные на граждан услуги

10. Концепция «умного» и ориентированного на граждан правительства представляет собой еще один подход, который предполагает использование информационно-коммуникационных технологий и направлен на обеспечение

¹¹ Oxford Analytica, “Rising global fintech collaboration will fuel adoption”, *Emerald Expert Briefings* (Emerald Publishing, 2018).

¹² Stavros Valsamidis, “Best practices for frugal and sustainable innovation”, in Alexandros Theodoridis, Athanasios Ragkos and Michail Salampasis, eds., *Innovative Approaches and Applications for Sustainable Rural Development* (Cham, Switzerland, Springer, 2017).

¹³ Avril Parkin, “Distributed ledger technology: beyond the hype”, *Journal of Digital Banking*, vol. 2, No. 2 (Autumn/Fall 2017).

бесперебойного оказания услуг гражданам и повышение качества жизни в таких областях, как обеспечение мобильности и безопасности. Понятие ориентированных на граждан услуг эволюционировало от концепции, охватывающей несколько аспектов управления городом с акцентом на повышение эффективности и оптимизацию использования ресурсов, до концепции, предполагающей кардинальную реорганизацию государственных служб в целях повышения качества обслуживания граждан. Движущими силами этой эволюции являются все более широкое распространение интернета вещей — устройств с возможностью передачи данных — и экспоненциальное сокращение расходов на генерирование, передачу, хранение и обработку электронных данных. Улучшение качества оказания гражданам государственных услуг повышает общественное доверие и легитимность правительства и органов государственного управления.

11. Многие аэропорты внедрили интеллектуальные решения для оптимизации обслуживания пассажиров, например аэропорт Хельсинки, или для улучшения качества воздуха, как это было сделано в аэропорту Хитроу (Соединенное Королевство)¹⁴. Сотни университетов переходят к использованию «умных» технологий в работе со студентами, внедряя информационные системы для предоставления услуг, связанных с получением университетского образования. Предпринимаются инициативы по внедрению интеллектуальных систем в целях интеграции экономических регионов, охватывающих несколько городов, укрепления экономики в сельских районах и решения проблем урбанизации. В Норвегии был принят единый стандарт проектирования для обеспечения инвалидам доступа к объектам городской инфраструктуры¹⁵.

12. Во многих странах ведется работа по стандартизации руководящих принципов проектирования приложений для государственных органов в целях обеспечения единообразного доступа к цифровым или обычным услугам. В качестве примера можно привести инициативу «Moments of life» («Моменты жизни»), осуществляемую в Сингапуре¹⁶, и разработку стандартизированных руководящих принципов проектирования систем в Соединенном Королевстве¹⁷. В Дании имеются аналогичные принципы, а Австралия и Канада работают над стандартизацией принципов проектирования систем с ориентацией на потребителей. Совместная подготовка национального бюджета Португалии позволяет гражданам подавать предложения, по которым проводится электронное голосование¹⁸.

13. Так, по состоянию на сентябрь 2019 года число владельцев карт социального страхования в Китае достигло 1,3 миллиарда человек, что составляет 93,1 процента населения страны. В большинстве городов выше муниципального уровня владельцы карт имеют доступ к 102 наименованиям услуг. Первая электронная карта социального страхования была выпущена в апреле 2018 года. Выпущено более 45,6 млн карт, которые могут использоваться по всей стране. В городе Наньнин электронные карты социального страхования являются одним из элементов «умного» города. Используя нанесенный на карту QR код, владельцы карт могут удостоверить свою личность при получении государственных услуг и посещении общественных объектов, например парков, библиотек и музеев. Благодаря применению онлайн-аутентификации, проверки пароля, технологии распознавания лиц, механизмов контроля рисков и других способов

¹⁴ Rana Sen, Miguel Eiras Antunes and Mahesh Kelkar, *Government Trends 2020: What Are the Most Transformational Trends in Government Today* (Deloitte Insights, 2019).

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Karen Johnston, “A comparison of two smart cities: Singapore and Atlanta”, *Journal of Comparative Urban Law and Policy*, vol. 3, No. 1 (2019).

¹⁷ URL: www.gov.uk/guidance/government-design-principles.

¹⁸ Olga Fedotova, Leonor Teixeira and Helena Alvelos, “E-participation in Portugal: evaluation of government electronic platforms”, *Procedia Technology*, vol. 5 (2012).

аутентификации, владельцам карт не нужно беспокоиться о несанкционированном доступе к их персональным данным или об использовании этих данных в мошеннических целях.

14. Как ожидается, в будущем, по мере более широкого использования электронных карт социального страхования, будет создана комплексная система для использования этих карт при получении услуг в области социального обеспечения в режиме онлайн и офлайн. Предполагается, что в рамках этой масштабной комплексной системы социального страхования владельцы карт получают доступ к более обширному перечню услуг, которые будут в большей степени отвечать их потребностям.

Решение многочисленных предстоящих трудностей

15. Существует множество проблем, связанных с инициативами в области искусственного интеллекта, цифровой идентификации, облачных вычислений, регулятивных «песочниц» и ориентированного на граждан правительства. В качестве примера общих проблем можно привести проблемы, связанные с безопасностью данных и конфиденциальностью, повышенной подверженностью киберрискам, ограниченностью ресурсов для финансирования реорганизации систем, задержкой в принятии предложений из-за проведения многочисленных раундов совместных обсуждений, голосования и консультаций и сотрудничеством между учреждениями.

16. Другие проблемы, связанные с использованием больших данных, искусственного интеллекта и цифровой идентификации, включают недостаточное регулирование прав собственности и недостаток руководящих указаний по разрешению конфликтов, а также этических норм, регулирующих применение указанных технологий. Некоторые спорные моменты касаются вопросов о том, распространяются ли конституционные гарантии неприкосновенности частной жизни и имущественных прав на персональные данные и можно ли осуществлять сбор и получение данных и/или персональных идентификационных данных без предварительного информированного согласия.

17. Использование алгоритмов для определения приоритетности задач в области государственного управления, связанные с подотчетностью дилеммы, отсутствие полного понимания того, как работают алгоритмы, и возможность ошибочных выводов в случае ввода неточных данных также вызывают озабоченность. Например, алгоритмы оптимизации ресурсов в области государственного управления с использованием искусственного интеллекта могут игнорировать социально-исторический контекст, но при этом их внутренние ограничения могут оставаться скрытыми. Некоторые полицейские службы могут использовать системы искусственного интеллекта для анализа уровня преступности и распределения ресурсов без достаточного учета потребностей и условий жизни общин. В то время как использование искусственного интеллекта направлено на решение проблемы оптимизации, оно может в конечном счете усугубить другие социальные проблемы, такие как чрезмерное применение силы против меньшинств в соответствующих районах.

18. Правительства сталкиваются с многочисленными трудностями при использовании технологий, о которых идет речь. Стандартная практика, когда пользователи облачных сервисов платят за объем переданных и полученных данных, вычислительную мощность, степень безопасности или объем помощи, которые им необходимы, не обязательно соответствует традиционной практике в сфере государственного управления. Кроме того, поставщики услуг в сфере облачных вычислений используют разные протоколы, что затрудняет переход государственных учреждений от одного поставщика к другому. В результате интеграция

государственных баз данных до сих пор остается отдаленной реальностью, хотя и считается одним из основных преимуществ использования облачных технологий в сфере государственного управления.

19. Несмотря на проблемы, стоит отметить некоторые недавние позитивные изменения в области этики использования данных и искусственного интеллекта. Общий регламент Европейского союза о защите данных, вступивший в силу в 2018 году, является наиболее полным нормативным документом, регулирующим вопросы конфиденциальности данных и ограничения их использования¹⁹. Кроме того, был высказан ряд предложений по пересмотру характера персональных данных, которые могут рассматриваться в качестве продукта и которые можно продавать. В числе других важных инициатив стоит отметить создание в Нью-Йорке целевой группы по автоматизированным системам принятия решений, которая изучила расовые предрассудки в алгоритмах, используемых полицией для прогнозирования преступлений и распределения ресурсов. Помимо этого, Австралия проводит консультации по вопросу о внедрении аналогичной нормативной базы, что предполагает создание независимого регулирующего органа, который будет уделять первоочередное внимание правам человека.

20. В целом, когда речь идет о внедрении технологий в государственном секторе, имеет место множество проб и ошибок в области стратегии и проектов. Правительствам необходимо будет обладать мощным потенциалом для разработки технологий, управления ими, их регулирования и использования в полной мере во имя всеобщего блага. В этом плане весьма полезными могут оказаться систематический обмен передовым опытом, извлеченными уроками и проведение работы по информированию о том, каким образом рассматриваемые технологии могут способствовать достижению прогресса в осуществлении Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

II. Новые формы управления людскими ресурсами в государственном секторе

21. Повестка дня на период до 2030 года представляет собой консенсус международного сообщества, отражающий чаяния и устремления как нынешнего поколения, так и будущих поколений к построению устойчивого, инклюзивного и процветающего общества. Для достижения целей в области устойчивого развития правительствам разных стран предлагается усилить подотчетность и активнее реагировать на нужды людей путем принятия конкретных мер по воплощению амбициозных целей и соответствующих задач в ощутимые результаты. Правительства, безусловно, играют ведущую роль в ликвидации нищеты, борьбе с загрязнением окружающей среды, достижении гендерного равенства и во многих других областях, в то время как участие предприятий и общественности поощряется и приветствуется.

22. Многие страны и международные организации применяют подход, ориентированный на нужды и интересы людей. Например, в июне 2019 года Международная организация труда приняла Декларацию столетия о будущем сферы труда (A/73/918, приложение), в которой содержится призыв ко всем государствам-членам продолжать разработку ориентированного на человека подхода к формированию будущего сферы труда, принимая во внимание национальные обстоятельства. Это включает в себя и будущее сферы труда в государственном секторе.

¹⁹ Paul Voigt and Axel von dem Bussche, *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*, 1st ed. (Cham, Switzerland, Springer International Publishing, 2017).

Особое внимание — людям

23. Согласно публикации Организации экономического сотрудничества и развития «Экономический обзор ОЭСР», государственный сектор включает в себя сектор государственного управления, а также все государственные корпорации, в том числе центральный банк. Определение понятия «государственный сектор» может различаться в зависимости от условий функционирования государственного сектора в той или иной стране. Если государственный сектор функционирует в условиях однородной среды, состоящей в основном из государственных служащих, то определение этого понятия учитывает статус работников. Однако в некоторых странах на гражданской службе и в государственных учреждениях работают контрактные сотрудники, которых нанимают по срочным контрактам. В данном случае определение охватывает более широкий круг лиц, работающих в государственном секторе, и в настоящем документе такие лица именуются «работники государственного сектора».

24. Работники государственного сектора включают государственных служащих, работающих в министерствах, департаментах, государственных учреждениях и статутных или автономных органах, а также работников организаций, оказывающих государственные услуги, например образовательных учреждений, предприятий электроснабжения, аварийно-спасательных служб, пожарных служб, предприятий нефтегазовой промышленности, учреждений здравоохранения, инфраструктурных предприятий, правоохранительных органов, полицейских служб, почтовой службы, предприятий общественного транспорта, социальных служб и предприятий по утилизации отходов. Кроме того, к работникам государственного сектора могут относиться представители местных органов власти и полуволонтеры, оказывающие государственные услуги. Сюда могут также входить сотрудники, работающие по контрактам, политики, политические назначенцы и члены государственных комитетов, консультанты и советники, которые участвуют в разработке государственной политики. В настоящем документе утверждается, что для создания сильных институтов в государственном секторе и достижения цели 16 в области устойчивого развития необходимо расширить сферу охвата и включить в нее не только государственных служащих, а всех работников государственного сектора.

25. В связи с изменением демографической структуры работников, старением населения и увеличением числа представителей «компьютерного поколения» в будущем внештатные сотрудники, вероятно, сформируют новый пласт работников. Новая рабочая среда будет характеризоваться более широким использованием технологий, таких как искусственный интеллект, дополненная реальность, интернет вещей и робототехника. Наблюдаются высокие темпы увеличения числа рабочих мест, связанных с разработкой и внедрением новых технологий, например для специалистов в области информатики, инженеров, администраторов, а также аналитиков данных и специалистов в области данных. Такие изменения неизбежно будут отражаться и на работах государственного сектора. В государственном секторе может увеличиться число краткосрочных контрактов, как это происходит в условиях экономики свободного заработка. Увеличивается и число тех, кто работает удаленно через Интернет. Не стоит удивляться, если в будущем в государственном секторе больше внимания будет уделяться дистанционной работе. Это могло бы изменить структуру кадров в государственном секторе и концепцию профсоюзов трудящихся, а также взаимоотношения между гражданами и государственными службами.

26. Необходимость перемен в значительной степени обусловлена ожиданиями граждан от государственного сектора в том, что касается эффективного и своевременного предоставления услуг, ориентированных на потребителя и

отвечающих его потребностям. Граждане ожидают также применения комплексного подхода к оказанию государственных услуг. Кроме того, оказание услуг в государственном секторе должно быть ориентировано на то, чтобы приносить пользу, при этом основное внимание должно уделяться достижению результатов с учетом потребностей граждан, а не рабочим процессам. Гражданам нужен многогранный подход к предоставлению услуг с учетом их конкретных потребностей в определенное время. В этой связи правительствам необходимо все более гибко подходить к своей стратегии в области управления людскими ресурсами и применять более новаторские подходы к набору, удержанию и поощрению сотрудников, в частности тех, кто демонстрирует более высокие результаты.

27. В некоторых странах из-за нехватки в государственном секторе квалифицированных сотрудников, владеющих новыми технологиями, правительства в последнее время разрешили привлекать специалистов из частного сектора на основе краткосрочных контрактов для более оперативного реагирования на новые потребности в сфере государственных услуг и для решения определенных задач. Такой порядок является отступлением от прежней практики найма гражданских служащих на регулярной и постоянной основе. Цель заключается в том, чтобы обеспечить большую гибкость при наборе персонала и позволить тем, кто не относится к гражданским служащим, занимать руководящие должности высокого уровня.

Цифровые инструменты для будущих работников государственного сектора

28. Регулярный набор персонала в правительства сокращается, поскольку все большее предпочтение отдается другим способам. Поощряется привлечение работников по контрактам. Консультанты и советники привлекаются на определенный срок для выполнения конкретных заданий. На экспериментальной основе правительства вводят практику найма на старшие должности специалистов из частного сектора. Кроме того, чаще, чем в прошлом, приходится прибегать к сокращению числа работников на старших должностях. Вместо найма обслуживающего персонала, например для уборки помещений, набора текста, обеспечения безопасности, все чаще привлекаются внешние организации.

29. В целом происходят масштабные цифровые преобразования в практике управления людскими ресурсами. В этой связи организации частного и государственного секторов модернизируют свои системы управления людскими ресурсами путем внедрения облачных и цифровых технологий. Специалисты по управлению людскими ресурсами должны научиться использовать цифровые технологии и повышать уровень цифровой грамотности, чтобы адаптироваться к быстрым изменениям в области управления людскими ресурсами, обусловленным электронными и цифровыми технологиями. Трансформация процессов в этой области включает перевод в цифровой формат личных дел сотрудников и разработку системы управления кадрами, которая может быть интегрирована с другими данными организации, например с системами начисления заработной платы, электронного обучения, управления служебной деятельностью и поощрения. Такое развитие событий явно требует создания комплексных информационных систем управления людскими ресурсами.

30. Кроме того, новые методы управления людскими ресурсами включают электронный набор персонала при помощи веб-инструментов. Вакансии для потенциальных сотрудников размещаются на веб-сайте. На основе заявлений, полученных через веб-портал, составляется окончательный список кандидатов в соответствии с уровнем образования и другими профессиональными качествами, необходимыми для работы. Например, в Министерстве

государственного управления Тринидада и Тобаго при наборе сотрудников, работающих по контракту, используется электронная система набора персонала. Несмотря на некоторые проблемы с программным обеспечением на раннем этапе, время, необходимое для обработки многочисленных бумажных заявлений для подготовки окончательного списка потенциальных кандидатов, значительно сократилось. В качестве еще одного примера можно привести Гану, где определенные рабочие места в государственном секторе, например операторов лифтов, преподавателей ремесел и специалистов по выполнению других функций, резервируются за инвалидами. Такой подход способствует инклюзивному распределению рабочих мест, с тем чтобы никто не был забыт. Такая стратегия может быть эффективной при размещении объявлений о вакансиях в Интернете, особенно объявлений для целевых групп населения.

31. В электронные системы набора персонала могут быть также внедрены инструменты оценки для содействия проведению онлайн-оценки соответствия кандидатов предъявляемым требованиям. С 2018 года гражданская служба Ганы использует электронные системы набора персонала для набора подходящих кандидатов. Такая практика не только облегчает тяжелую работу специалистов по кадрам, которые составляют окончательные списки кандидатов на основе тысяч заявлений, но и позволяет набирать наиболее квалифицированные кадры и способствует установлению меритократии в области людских ресурсов.

32. При использовании электронных систем управления людскими ресурсами потребности в обучении и повышении квалификации могут удовлетворяться по мере необходимости с помощью веб-сервисов. Сотрудники могут получить доступ к учебным материалам и проходить обучение в своем собственном темпе. В различных министерствах и департаментах государственной службы в Тринидаде и Тобаго в экспериментальном порядке были организованы программы электронного обучения профессиональным навыкам, включая управленческие навыки, написание деловой корреспонденции, навыки работы с компьютером и обслуживание клиентов. Обучение в таком формате вызвало повышенный интерес среди государственных служащих и привлекло множество желающих из их числа. Предполагается, что такой формат обучения будет применяться и в других областях, таких как управление людскими ресурсами, управление финансами, разработка политики и закупки.

33. Кроме того, в настоящее время многие правительства в своих комплексных информационных системах управления людскими ресурсами используют функции самообслуживания сотрудников. Такие функции позволяют сотрудникам работать со своими кадровыми данными: запрашивать эти данные, просматривать их и вносить в эти данные изменения на рабочем месте. Могут использоваться различные типы приложений для самообслуживания, например интерактивные голосовые помощники, а также Интернет и интранет. Важнее всего то, что система самообслуживания сотрудников позволяет им удаленно решать кадровые вопросы. Благодаря этой технологии возникают новые категории работников, например так называемые «цифровые кочевники».

34. Внедрение систем управления служебной деятельностью стало одной из наиболее важных реформ в государственном секторе как в развивающихся, так и развитых странах. Нельзя создать эффективную и действенную систему управления служебной деятельностью без внедрения технологий. Например, аттестация сотрудников может осуществляться в режиме онлайн через интранет; сотрудники и их руководители могут устанавливать цели, проводить периодические обсуждения для определения направлений развития или других кадровых мер и готовить окончательные отчеты о проделанной работе. Благодаря технологиям внедряются новые методы, например подход, предусматривающий

всестороннюю обратную связь между коллегами, подчиненными и пользователями, которые анонимно участвуют в аттестации государственного служащего. Такой подход позволяет проводить справедливую аттестацию руководителей и беспристрастно и коллективно оценивать их работу, с тем чтобы избежать предвзятости и фаворитизма. Некоторые критики этого подхода утверждают, что со временем он приобретает уклон в количественную оценку, теряя свою суть, которая заключается в обеспечении качественной обратной связи. Правительствам следует регулярно анализировать и совершенствовать системы аттестации работников.

35. В государственном секторе денежные стимулы являются одним из деликатных аспектов системы управления служебной деятельностью, поскольку во многих странах профсоюзы и представители работников государственной службы хотят равного отношения ко всем, независимо от вида и характера выполняемой работы. Недавно принятый во Франции закон впервые разрешил руководителям государственных больниц выплачивать материальное поощрение в случае внезапного и неожиданного увеличения рабочей нагрузки, например при эпидемиях. Они могут выплачивать своим работникам дополнительное вознаграждение за выполнение дополнительной работы. Такая система предполагает выплату вознаграждения с учетом объема работы. Вместе с тем важно также уделять внимание нефинансовым стимулам для государственных служащих, чтобы они лучше служили общественным интересам. Новые технологии могут дать возможность тратить меньше времени на формальности и больше времени — на взаимодействие с населением. Кроме того, для мотивации персонала можно использовать новые методы, например инклюзивное управление, коллективное управление или управление на основе управляемого выбора и повышение качества рабочей среды.

36. В качестве еще одного примера будущего правительства во Франции можно привести проект “Public Transformation Campus” («Кампус государственных преобразований»), который объединяет различных участников и различные учреждения, например учебные заведения, позволяя работникам государственного сектора адаптироваться к новым методам работы и инновациям; совмещая — в основном с помощью цифровых технологий — теорию с большим объемом практики, обеспечивая реализацию реальных проектов в тесном контакте с пользователями и позволяя проводить экспериментальную работу в реальных условиях. Для государственных служащих, участвующих в организационных преобразованиях, существуют специальные программы обучения, призванные ознакомить их с новыми методами в области реализации проектов, которые могут быть внедрены в других административных органах. Существуют электронные учебные курсы, массовые открытые онлайн-курсы, обучающие видеоролики и прочие материалы, свободный доступ к которым могут получить все государственные служащие в онлайн-режиме через цифровые учебные платформы, где используются новейшие методы и которые позволяют проводить совместные занятия для обмена опытом, проверки осуществимости концепций и выработки соответствующих мер.

37. В рамках этого проекта государственные руководители и их работники могут пройти обучение по пяти основным направлениям: инновационные методы, например творческое мышление и экспериментирование; новые методы управления, например методы командного управления, бережливого управления, удаленного управления и управления преобразованиями; ориентированные на пользователя подходы, включая умение слушать пользователей, сопереживать им и быть дружелюбным по отношению к ним; управление проектами, как в режиме работы с ориентацией на достижение конкретных результатов, так и в проектном режиме работы; и навыки работы с цифровыми технологиями,

например проектирование взаимодействия пользователей с системами, управление данными и алгоритмы. Цель заключается в том, чтобы сформировать сообщество специалистов по обучению, разработчиков и инструкторов в области государственного управления, объединить их ресурсы и организовать подготовку специалистов по обучению.

III. Заключение

38. В заключение следует отметить, что правительства применяют цифровые технологии для повышения эффективности управления. Новые методы, внедряемые благодаря информационно-коммуникационным технологиям, приводят к стремительным преобразованиям в области управления кадрами в государственном секторе. Еще предстоит преодолеть множество проблем, особенно в том, что касается безопасности данных, конфиденциальности и определения прав собственности. Эти проблемы связаны с демократией, правами человека и будущим правительства. Важно укреплять потенциал правительств, чтобы они могли успешно функционировать в эту новую цифровую эпоху. Из-за стремительного развития технологий будущее правительства и тех, кто работает в правительстве, неизбежно изменится, с тем чтобы правительство соответствовало потребностям граждан. Необходимо обеспечить, чтобы никто не был забыт и чтобы такие технологические преобразования были направлены на скорейшее достижение целей в области устойчивого развития.