



公共行政专家委员会

第二十届会议

2021年4月12日至16日

临时议程* 项目8

2019冠状病毒病大流行对公共部门中
必要工作人员的影响

2019 冠状病毒病大流行后恢复过程中公共部门员工队伍
管理的问题

秘书处的说明

秘书处谨向公共行政专家委员会转递委员会成员 Ora-orn Poocharoen、Regina Silvia Pacheco、Upma Chawdhry、Emmanuelle d'Achon、Bridget Katsriku、Ma Hezu 和 Linus Mendjana 编写的文件。

* E/C.16/2021/1。



2019 冠状病毒病大流行后恢复过程中公共部门员工队伍管理的问题

摘要

公共行政专家委员会在其第十九届会议¹上注意到，许多国家可能未准备好以应有的规模和速度实施可持续发展目标，因为过去几十年的经济理论普遍低估了公共部门的价值，忽视了公共部门在具有足够的能力以及适当的技能和心态情况下能够为社会作出的贡献。打击腐败也仍然是开展有效治理以加快实施《2030年可持续发展议程》的先决条件。

委员会认为，这一大流行病暴露了各国政府的风险和脆弱性，例如，它们对危机缺乏准备，公共基础设施和投资不足，包括在卫生系统方面投资不足，经济和社会发展不平衡。委员会认为应特别注意表彰公共部门的必要工作人员，加强公共部门实现可持续发展目标的能力，投资于公共部门未来的员工队伍，扩大数字技术的使用，并消除数字鸿沟。

本文件的编写者们阐述了公共部门员工队伍管理的发展趋势，论述了这些趋势的影响，并就员工队伍的改革提出了建议，以支持更好地从 2019 冠状病毒病 (COVID-19) 大流行的影响中恢复过来的工作。导言为本文件提供了一个背景。编写者们在第二节论述了关于公共部门未来工作的想法，指出了弹性工作安排等模式的作用越来越大，并考虑到工作场所互动的性质和公务员制度文化的变化。作者们认为，政府中需要一种更人性化的领导风格，重视同理心技能和情商，以应对可持续发展的复杂挑战，并在这些条件下取得成果。在编写者们第三节着重介绍了合同制就业的兴起，以及与这一做法相一致的创新性征聘和培训方案的优点。他们在第四节回顾了一线工作人员在公共部门发挥的关键作用以及在大流行病期间充分展示的这一作用，同时强调了可能需要注意的相关挑战。最后一节提出了一套政策建议，编写者们建议委员会考虑在第二十届会议上予以采纳。

¹ 见公共行政专家委员会第十九届会议报告(E/2020/44-E/C.16/2020/8)。

一. 引言

1. 由于 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行,世界正面临全球范围的问题,这些问题影响到每个人,无论其国籍、地理位置、年龄、社会经济状况、教育程度、宗教、性别或脆弱程度如何。这种冲击影响到身心健康以及经济和社会福祉。技术与不断变化的社会和政治动态结合,仍然是公共部门员工队伍管理未来的根本驱动因素。与此同时,COVID-19 大流行加速了现有趋势,并提请人们注意公共部门员工队伍发展的某些需要特别关注的方面,以为未来建设一支反应敏捷、有能力的公共部门员工队伍。

2. 这场大流行病的严重程度让大多数国家的政府感到震惊。它揭示了各级政府应对此类危机的能力差异。在最初阶段,许多公共卫生专家、包括国际组织的专家,根据有限的信息做出决定和提出建议。这些建议包括基本个人卫生措施,如戴口罩、洗手和与他人保持身体距离。旅行受到限制,商店和服务业关闭,音乐会、体育赛事和宗教仪式等大型集会被中止。在危机时期,这样的决定需要政府的领导力。这些决定既不能下放,也不能外包,因为它们对大众的影响极大。各国政府必须调动资源和建立伙伴关系,迅速作出反应,负责任地使用其权力。

3. 在走出危机模式的下一阶段,许多政府刺激和引导经济和社会恢复的能力将受到考验。我们可能会看到国家权力的崛起,并对政府和公共部门员工加快从大流行病中实现可持续恢复的进程寄予更大的期望。在这种背景下,小政府的新自由主义理想似乎不那么可取。同时,预计各国政府将处于重建工作的中心,与私营和非营利部门结为伙伴。

4. 在第十八届会议上,委员会审议了出现五种公共行政基本范式的情况,这些范式被描述为古代公共行政、传统公共行政、新公共管理、新公共治理和智能化可持续治理。² 在大流行病的背景下,各国政府可以从重新审视自己的角色中受益,并找到方法转向新的公共治理和智能化可持续治理方法,政府在这些方法中是合作和建设性的问题解决者。公共部门的领导者和管理者可能会发现,掌握强大的同理心技能和情商并将其应用于本文件所指“人本主义风格”的管理中,比以往更加有用。

5. 许多公共当局在危机期间找到了应对挑战和利用机遇的创新方法,例如通过公共服务和内部流程的数字化,扩大使用在线会议平台和电子审批机制以及试验新的工作方法。一些政府可能会发现,在扩大这些创新的同时进行必要的法律、监管、技术和行政基础工作以尽量减少风险和避免意想不到的后果,是富有成效的。

² 见委员会关于加强公共部门在快速变化的世界中实现可持续发展目标的能力的报告(E/C.16/2019/2)。

二. 公共部门的工作和领导能力

A. 以公民为中心的治理至关重要

6. 委员会的促进可持续发展的有效治理原则可作为高度相关的导则，便于所有部门和各级的政策和行政决策。这包括与人力资源管理流程、工作方式以及公共部门员工队伍的组成和技能组合有关的政策。例如，这些原则指出，公共部门的工作需要以健全的公共政策为基础，这些政策是由负责任和准备充分的决策者(从事政治者、公务员和其他政策影响者)决定的。决策应基于数据、信息、知识、科学以及对问题和可能的解决方案的完整理解。

7. 举个例子，如果公共部门想要更加灵活和适应不确定性，那么就业的过程似乎也需要灵活和具适应性，而这些过程往往并非如此。例如，冗长的征聘过程和严格的规则可能会阻碍快速招聘，并阻碍公共当局在最迫切需要的时候采取行动。另一个例子涉及数字化文档的使用。一些政府尽管有数字化政策，仍然要求打印文件的纸张版。为了摆脱大流行病，并变得更强大、更有效率和效力，公共部门必须认真实施其现代化和数字化计划。

8. 这场大流行病在全球范围内催化了数字化进程。各国政府可以从数字化服务中获得极大惠益，促进强大的在线活动，及时采取行动，并将公共服务的覆盖范围扩大到所有群体和所有地理区域。由于从大流行病中恢复涉及成本，需要很高的生产率。支出的效率和实效将至关重要。减少开支和杜绝浪费，可以大大提高公共服务的可负担性和成本效益。这可能包括在适当情况下解决公共部门员工队伍的冗员问题。

9. 在数字化时代，我们见证了“以公民为中心的文化”的迅速崛起。人工智能和大数据等先进技术如果在足够的监管、行政和安全保障及具备管理和分析信息的能力情况下部署，可以帮助各国政府提高其对人民需求和愿望的理解。政策和服务应始终从用户的角度设计，并帮助满足他们的需求。

10. 技术也应该被用来促进社会包容，不让任何人掉队。例如，电子服务也应该惠及最弱势群体，而不是加剧不平等。技术可以帮助政府提供快速、可靠和更个性化的服务。虽然安全、可靠和易于使用的数字识别体系架构仍有发展空间，但数字识别为直接参与设计和提供服务带来了机会。有了可靠的数据和可以审计的证据，预计决策将更加稳健。可以在社区、城市和区域各级或为目标群体(包括最弱势和边缘化群体)按用户要求修改程序或量身定做和有目标地提供服务。这种微观层面的、以技术为基础的公共服务提供方法被称为智能型可持续治理范例背景下的超定制。

11. 在目前和不久的将来，公共部门工作的重点是赋予公民权能。为此可以公开分享重要的公共数据和信息，使人们能够就政府公用事业、福祉水平和实现可持续发展目标的进展情况形成更知情的意见。数据如果使用得当并掌握在对的人手中，是一种有价值的商品，可带来巨大的利益。当公民可通过各种平台充分和自由地获取数据和信息时，就可以加强以公民为中心的性质。这可能有助于各国政

府在需要的情况下作出更敏捷的反应，并为扩大共同创造公共服务的伙伴关系提供机会。信息充分、获得能力的全体公民反过来可以促进更大的透明度和问责制。当人们在治理体系中发挥积极作用时，公共部门的快速应对能力、效力、包容性和廉洁度就会增强。民众的积极作用还可以促进政府和人民之间的双向学习、经验分享和知识管理。

B. 以人为本的领导能力和管理

12. 在实现健全的公共政策和赋予人民权能方面，公共部门领导人和管理人员发挥的作用至关重要，特别是对于摆脱大流行病的影响而可持续地恢复而言。预计公共部门的领导人和管理人员将对政治任务作出回应，并将目标转化为行动。在这一传统角色的基础上，可在注重以公民为中心的情况下，加上与人们对公共服务的期望相和谐的员工队伍管理。在解决本组织的日常问题时，他们应该听取各方的意见，能够理解民众的希望和担忧，建立信任并改善与广泛的个人和组织行为体的接触。

13. 因此，公共部门领导人必须将紧迫感和解决问题的意识与协作方法结合起来。有了对结果的承诺，他们应该有清晰的愿景和方向感，并有能力建立网络。他们需要谨慎地在维持完整性和标准化的需要与承担风险、进行试验和变革创新的需要之间保持平衡。最重要的是，公共领导人和管理者必须有深刻的同理心。

14. 在大流行病暴发后，世界各国政府和公民之间的信任已经越来越缺乏。面对疫情，许多国家的政府没有做出适当的反应来控制病毒的传播。一些政客和政府官员没有遵守本国政府制定的居家规定，这引发了质疑，并可能破坏了公共卫生当局的指导。政府应该通过领导力、奉献、同理心和专业精神重新赢得公众的信任。因此，各国政府必须倾听人民的声音和理解人民的感受。这就是编写者所说的与交付成果的激情相联的人本主义领导风格。公共部门领导人和管理者应该认识到，他们应该承担起重建通向未来之路的任务，给社区带来新的希望，并着眼于长期的和平、公正和包容的社会。

15. 在以公民为中心和以人为本的基础上，公共部门领导人和管理者的角色将不断演变为促进者的角色。公共部门的工作将侧重于协助人员、想法和数据寻找新的解决方案和新的协作模式，包括与私营和非营利部门共同创建各种服务。优秀的促进者应该是有耐心、有知识和细心的，并总是致力于找到建设性的解决方案。这些素质与今天的公共部门领导者和管理者高度相关。

C. 弹性工作安排是公共部门的一种新模式

16. 保持社交距离、封锁、强制检疫以及必须保护员工健康，都是将尽可能多的公共服务搬到线上以防止病毒在大流行病期间传播的原因。这种必要性促使许多公共部门机构(和其他部门)非常迅速地调整，采用在线工具和平台技术继续照常开展业务。这种全球反应行动相当迅速和积极。公共部门员工突然发现了在线召开会议、管理项目、以弹性时间安排工作时间、与同事保持联系以及在线提供服务的新方法。这些服务包括在线教学和培训、在线医疗咨询、企业注册、在线纳税和在线现金转移等。因此，可以说，从大流行病中出现的公共部门工作的一个

重要趋势是弹性工作。这些安排包括“在家工作”、“随地工作”、“远程工作”和弹性工作时数模式。

17. 这场大流行病促使许多国家政府对数字能力进行了广泛投资。例如，加纳政府利用其“智能工作场所数字平台”促进公务员在线工作。³ 泰国等其他国家的政府修改了法律，或一夜之间免除了对在家工作和在线安排的限制。在大流行病之前，在家办公或随地办公可能被认为是不专业的、懒惰的或是根本违反组织规则的。这种工作方式通常是在真正需要时例外批准的。在欧洲，在家办公或随地办公的概念在欧洲联盟一级的框架协议中被采纳，并在国家法律中做出定义，如2012年的法国法律。⁴ 然而，其使用一直受到限制。在大多数非洲和亚洲国家，这种做法作为一种正式做法几乎是不存在的。在某些情况下，高级官员会临时实行弹性工时制或在家办公，以避免长达几天或几个小时的办公室里的分散注意力因素，以便完成重要任务或满足迫在眉睫的最后限期。

18. 然而，在大流行病之后，弹性工作安排似乎成为许多公共部门工作人员高度接受的新常态。例如在法国，近几年在240万国家员工队伍(不包括地方公共服务机构和医院工作人员)中，在家或远程办公的公职人员数量从不到1%增加到近5%。现在，完全远程工作的人数飙升至25%，部分远程或随地办公的比例约为50%。此外，在法国，最近对8 675名公职人员的一项调查显示，88%的人希望在大流行病后继续某种弹性工作方式。⁵ 调查中提到的积极结果是卫生安全、较低的通勤成本(以及减少碳排放的额外好处)、更大的工作自主权和较小的压力。在泰国，新规定允许在线举行高级别会议，并允许远程办公安排。在加纳，公共机关实行弹性工时、人员轮换和在家办公制度。

D. 弹性工作对工作场所、文化和不平等现象的影响

19. 弹性工作有一些需要考虑的影响。本文件提出了三个问题：新的工作场所；不断演变的公务员制度文化；进一步弥补公共部门数字鸿沟差距的必要性。首先，工作场所有可能从办公桌、小隔间和固定办公室转变为不仅在家办公，而且共享共同工作空间或在各种不同地点的公共场所和临时设施中工作。这些都是私营和非营利部门的现实情况。然而，在公共部门，变革一直遇到惯性的妨碍。由于弹性工作的概念出现，这种情况可能已不复存在。公共部门机构将不得不重新考虑固定工作场所所需的资源和设施程度。这些新的便利设施可能包含工作本身(包括那些在野外工作的人以及如健身房、淋浴、托儿所和医疗设施等促进工作与生活平衡)所需的资源。此外，亦或需要重新评估公共办公室的楼宇管理和维修安排。

20. 第二，公共部门的这些新工作模式将引发尚待了解的公务员制度文化的转变。随着公共部门的数字化，预计公共部门的高技术工作岗位将会增加。在职场中，

³ 见 <https://smartworkplace.gov.gh/>。

⁴ 见欧洲改善生活和工作条件基金会，“《劳动法》涵盖远程工作”(2012年6月)。可查阅 www.eurofound.europa.eu/publications/article/2012/labour-code-covers-teleworking。

⁵ 由法国劳动部国家改善工作条件局进行的调查，“就业和经济包容”，2020年6月。

年轻一代和老一辈人之间可能会出现紧张关系，年轻一代的特点是精通技术、具移动性和敏捷性，而老一辈人通常被视为更喜欢规则和先例，可能会期望管理层遵循更分等级的治理风格。此外，随地工作的做法将对组织文化、解决问题的方式和沟通方式产生影响。远程工作的一些副作用包括：隔绝和缺乏人际接触；可能导致对心理健康的负面影响；难以在家平衡工作和私人生活；缺乏与同龄人和公众的社会互动并由此产生误解；面对面学习的机会不足。这些问题必须解决，以在从大流行病中恢复的过程中建立积极的公务员制度文化。

21. 第三，公共部门员工队伍中仍有许多类型的不平等和数字鸿沟需要解决。一些公务员无法获得远程工作机会，因为没有足够的设备和基础设施，如办公桌、计算机、麦克风、扬声器、照明和适当的空间。还存在收入和地理位置引起的不平等，例如与许多地区的电力覆盖范围、互联网接入的可用性和费用有关的不平等。一些公务员提出远程办公时电费较高的问题，这又引出了在新的分散式工作环境下与工作相关的费用该如何分摊和核算的问题。

22. 行政各级之间和部委之间的就绪状况也不平衡。编写者们表示，比起级别较低的官员，更多的高级公共管理人员具备更好的远程工作设备。然而，在某些情况下，较高级别的官员年龄较大，数字技能较低，因此更愿意来办公室接受初级工作人员的技术支持。因此，层级之间可能存在不平等。最后，性别之间可能存在不平等。远程办公的女性通常要承担三重任务：管家、照看孩子(他们可能也在网上学习)，同时还是一名公务员。女性可能会失去之前离开家去工作时的部分自由。有报道称，在封锁期间，家庭暴力有所增加。因此，必须确保在家办公计划使两性平等受益，并应将其视为对组织、家庭和个人都有利的积极趋势。

三. 与公共部门必要工作人员有关的问题

23. 这场大流行病引起了人们对公共部门工作人员的敬业群体的关注，他们是提供基本服务的一线工作人员。这些一线人员是公共服务工作者，在工作过程中与市民直接互动。他们可能包括卫生和医疗人员、急救人员、消防员、邮政工作人员、环卫工人和废物收集人员、公共交通司机及社会工作者。大流行病导致 15 亿儿童无法接受正规教育，⁶ 但一线工作人员也包括许多教师，他们在公立学校开学时继续工作，以便让儿童继续获得实体教育机会。警察也是负责公共秩序和国家或地区安全的一线工作人员。

24. 一线工作人员在世界各地的所有社区提供基本服务，即使在危机时刻也是如此。他们的工作往往不能转到网上，也不容易外包出去。他们的工作性质决定无法在办公桌后完成或得到玻璃隔离物的保护，也不能在家或远程完成。他们在实地工作，与公众直接接触。他们中的一些人冒着生命危险全天候地提供基本服务。例如，在感染率居高的国家，大量公共卫生官员的冠状病毒检测呈阳性。他们在大流行病期间的奉献精神和持续存在，不仅对抗击这一疾病和降低普通民众死亡

⁶ 儿基会，新闻稿，2020 年 8 月 26 日。可参阅 www.unicef.org/press-releases/covid-19-least-third-worlds-schoolchildren-unable-access-remote-learning-during。

率所需的公共卫生保健至关重要，而且对帮助最脆弱者至关重要，因为后者有可能在这些困难时期落在后面。

25. 地方一线工作人员因距离较近，被认为与市民更融合，更能识别发展方面的困难和障碍，以及识别社区中的弱势群体和与之互动。在某些方面，他们也可能被认为更直接地对他们所服务的社区负责。许多国家的社区卫生工作者具有与当地人口沟通的战略经验，在大流行病期间向地方政府负责。例如，在中国，城市和农村各地方的社区工作人员从事监测情况、测量体温、筛查感染和为建筑物和公共场所消毒的工作，而民警则负责看守医院、运送病人和在街道巡逻等任务。

26. 在卫生保健部门，大流行病给一些国家的一线工作人员造成了最明显的压力，因为在大流行病期间需要应对增加的和不可预测的工作量。这场大流行病给一些国家的医院架构和人员造成了压力。在感染率最高的时候，医院已经不堪重负，医生和护士承受着巨大的压力。大流行病之后，卫生保健私有化或削减卫生部门预算的趋势已经不再如此。各国政府必须继续对负担得起、公正和长期可持续的医疗保健系统进行明智的投资，不让任何人掉队。

27. 这场大流行病证明了公共部门一线员工的极端重要性，以及保持其工作吸引力的必要性。在一些国家，许多人因为工资和工作条件不佳而离职。在减轻一线工作人员因长时间工作或搬运重物所带来的身体压力方面，应加大工作力度。机器人技术和自动化方面的进步可以帮助减轻这种负担。另一方面，技术不会完全取代人类协助的需要。因此，公营部门的人力资源管理人员应照顾低技术工人的需要，并改善他们的福利和工作条件，以便他们能够为公众提供必要的服务。

28. 总而言之，政府应该慎重为所有类型的一线员工设计福利和补偿计划及合理的工作合同，以反映公共部门不断变化的工作性质和公共雇员面临的风险。一线工作人员应该得到公平和公正的对待。这对公务员制度的连续性至关重要，特别是在动荡或危机时期。必须培养管理层的素质，并注意员工的身心健康。领导层可以关注心理援助和休息地点和休息时间。

29. 政府必须变革创新并找到管理一线工作人员的良好做法，以确保对每个地方有效并适合的快速应对措施。这类服务包括警察、消防员、紧急服务、灾害管理、停车、交通管制、流浪动物、路灯、埋葬等等诸多方面。最后，建议各国政府继续精简程序，提供足够的培训，并使公共部门员工队伍实现现代化。如果公共部门要吸引和培养新的技能和能力，就应该谨慎管理招聘和职业发展工作。

四. 政策建议

30. 展望不久的将来，在许多国家、特别是高收入和中等收入国家，弹性工作和在线沟通将成为公共和私营部门的默认做法，越来越多的公共服务将在线提供。例子包括卫生领域的接触追踪申请、社会保障福利申请的处理、职业介绍等许多方面。为了不让任何人掉队，应该建立更多的公共服务中心，并制定服务协议，为弱势群体和目标公民群体提供更多定制的服务。COVID-19 是检验公共部门能力和廉正的试金石。虽然编写者认为，一般而言，政府官员有能力和工作敬业，

但我们可以从这场大流行病中吸取教训，特别是在新型雇佣合同、招聘创新以及提供与预期的行政程序和工作场所规范过渡相关的培训方面。

新型雇佣合同

31. 弹性工作的趋势不仅符合由于需要而从大流行病中出现的趋势，而且还与私营部门的更广泛趋势相吻合，私营部门的“零工经济”的规模正在扩大。这一趋势也反映了年轻人的偏好，他们不太关心找到终身职业，而是在职业中寻找不断的挑战。各国政府需要制定适当的计划，以管理公共部门员工队伍的弹性工作和合同工作。需要重新审查劳动法，以反映弹性工作的条件。我们必须在保障工人权利和提供公共服务之间取得平衡。办公时间和规则将需要修改，以符合新的做法。必须防止公共部门弹性工作、弹性合同和其他新工作方式带来的意想不到的后果。还需要解决诸如新旧合同持有者之间的不平等感觉以及对工作保障的担忧等问题。

32. 因此，我们在不久的将来会看到更多“混合”的员工队伍，有些是终身雇佣合同，有些是定期合同，有些是非常短期的合同。新安排的设计必须考虑以下几点：人在政府机构和文化中是否适合；“传统”和“新时代”员工队伍之间的互动；职业升迁道路；社会保障福利。所有这些再加上在家办公或随地办公安排的可能性，使得公共部门员工队伍的未来令人兴奋，充满了各种机会。

33. 所有公共组织还需要审查传统的人力资源管理政策、规则和条例，将弹性工作包括在内。这些可包括办公时间、官方邮寄地址、工作站及与实体办公室相关的设备，如咖啡机、打印机和台式计算机。这些政策将针对不同类型的公共部门工作和员工队伍而进行详细处理。最后，在新的弹性工作制中，政府应该制定绩效评估的规则和指南。这将有助于统一上级、员工、公民和政治工作者对公共部门员工队伍的期望。

有创意的征聘流程

34. 公共部门的工作人员不仅仅需要具备基本的阅读、写作、算术能力和素养，包括情商、同理心、创新和企业家技能。数字素养也是公共部门的必备能力。这不仅包括基本的计算机技能，还包括识别假新闻、在线沟通技巧、数据可视化、数据分析、在线会议和会议管理以及其他在线工具，以加强有效的团队和项目管理。因此，征聘过程还应包括测试或衡量这些技能程度的方法，以成功地建设能力高的公共部门员工队伍。

35. 各国政府应该进一步投资于征聘流程技术，如招聘广告、考试和面试。数字化数据或足迹也可用于评估工作适宜性。无论雇佣类型如何，整个征聘流程都应该是公平、透明、负责和高效的。最后，鉴于以上有关振兴一线员工和就地雇用公共部门工作人员的论述，必须特别注意在地方一级征聘称职的一线员工。

持续的相关培训

36. 公共部门的管理文化现在可以包括以同理心应对远程工作，学会与工作人员分担责任，在给予团队成员更多自主权的同时与他们保持联系。一些国家的政府

已经向管理人员分发了关于更好地利用远程工作的指示。各国政府可以相互学习和共同采纳新的指导方针。对于这些新技能组合，必须进行培训，这些培训应争取建设使用视频会议工具举行会议、开展专业培训和实时共享关键信息的能力。这将增加参加培训、会议和大型会议的人数。它将有助于降低参与者和参与机构在场地和后勤方面的成本。如果处理得当，它还可以加强信息共享。可以通过在线平台推出新的网络策略。这可能会加强各机构之间的协作。简而言之，工作方法可以演变得更有利于公共部门员工队伍。

37. 公共部门必须不分地理位置、性别、年龄和级别，为提供数字能力创造平等机会。此外，还应特别关注地方一级，这一级的许多政府官员在数字素养方面落后于国家一级公共部门的工作人员。因此，除了投资于数字化进程(加强基础设施和保护数据)之外，还应该对整个公共服务部门的员工队伍进行培训。既然在线培训已经广泛实施，各国政府可以考虑进行合作，共同提供此类培训。此类培训方案可由公共行政和公共政策专业学校实施。

五. 结论

38. 这场大流行病暴露了公共部门中需要能力发展的部分，如危机时期的协调、卫生系统能力以及经济和社会恢复政策。更重要的是，它加快了公共部门数字化和弹性工作的趋势。它在公共部门使用技术和新类型的合同，为新的工作模式开辟了机会。它也提醒我们，卫生部门和其他部门的一线工作人员扮演着举足轻重的角色，加强地方一级公共部门工作人员的能力是多么重要。

39. 各国政府将更有能力应对未来的危机，方法是认真借鉴最近的经验教训，设计其公共部门工作和员工队伍的未来。我们必须考虑到员工队伍中的数字鸿沟、新的“混合”员工队伍、新工作模式的利弊，以及对一线工作人员和本地公共部门员工队伍进行再投资的需要。最后，由于 COVID-19 大流行，世界经历了大规模的混乱。展望未来，所有领导人和管理人员都需要有高度的意识，践行以人为本的领导方式，引导世界稳步恢复，重回《2030 年议程》的轨道。