

2025

Лидерски форум за
управление на човешките
ресурси в публичния сектор

Иновации в публичното управление на човешките ресурси в ерата на ИИ трансформация

Национален институт за развитие
на човешките ресурси на
Република Корея

2025

Изкуствен интелект = надграждане на човешкия труд

В споделените практики на форума се очертава тенденцията публичния сектор все по-често да използва ИИ за рутинни, повтарящи се и времеемки задачи – обобщаване на документи, първоначален анализ на данни, подготовка на чернови, отговори на стандартни запитвания. Това се вижда ясно в примери като Австралия (анализ на обществени консултации), Япония (административни документи) и Корея (документооборот).

За държавния служител това означава:

- по-малко „техническа тежест“;
- повече време за мислене, преценка и работа с хора;
- промяна на ролята – от изпълнител към анализатор, координатор и етичен коректив.

Ключовото послание, което се повтаря във всички държави:

„ИИ е помощник, а не заместник.“

Човешките ресурси – двигателят на ИИ-трансформацията

В споделения опит на участвалите в корейския форум държави, управлението на човешките ресурси се превръща в централна функция за внедряване на ИИ в администрацията.

Практическите проявления включват:

- ЧР-чатботи за въпроси за отпуски, политики и процедури (ОАЕ);
- анализ на умения и нужди от обучение (Казахстан, Великобритания);
- прогнозиране на текучество и нужди от кадри (ОАЕ, Австралия).

За държавния служител това означава:

- по-лесен достъп до информация;
- по-ясна картина за собственото развитие;
- ЧР като партньор, а не само административна функция.

Човешките ресурси все по-ясно заемат и позицията на стълб на етиката, приобщаването и доверието, особено при работа с чувствителни данни.

Персонализирано учене и „пътеки на развитие“

Една от най-осезаемите промени за служителите в публичния сектор е преминаването от „еднакви обучения за всички“ към персонализирани обучителни пътеки, подпомагани от ИИ.

В практиката това означава:

- обучения, съобразени с длъжността, опита и целите;
- препоръки „какво следва“ след даден курс;
- по-малко формално обучение, повече учене според реалните нужди.
-

Примери:

- Великобритания – „ИИ обучителни пътеки“ за всички държавни служители;
- Египет – ИИ препоръчва обучения според роля и представяне;
- Корея и Япония – целенасочено развитие на ИИ-грамотността и умения за работа с ИИ.

За служителя това прави ученето по-смислено и по-пряко свързано с ежедневната работа.

Иновации, правила и доверие – търсене на баланс

Почти навсякъде се наблюдава сблъсък между желанието за бързи резултати от ИИ и необходимостта от спазване на правила (защита на лични данни, ИИ регулации, киберсигурност).

Затова много администрации залагат на:

- пилотни проекти и „пясъчници“ (sandboxes);
- ясни вътрешни правила за използване на ИИ;
- доброволни харти и етични принципи (Белгия, Великобритания, Казахстан).

За държавния служител това означава:

- повече яснота какво е позволено и какво не;
- защита при работа с ИИ;
- фокус върху доверието – както вътре в администрацията, така и към гражданите.

Нов профил на държавния служител

ИИ не елиминира нуждата от хора, а повишава стойността на човешките умения.

Навсякъде се търсят хибридни компетентности, които обхващат както цифрова и ИИ грамотност, така и критично мислене и етика; комуникация, сътрудничество и адаптивност.

Примери:

- Япония ясно дефинира „умения, които ИИ не може да замени“;
- Австралия акцентира върху човешката преценка;
- Корея развива служители с нови роли.

За служителя това означава, че развитието вече не е само „техническо“, а комбинация от технологии и човечност.

06

Програми за ИИ обучение и грамотност

Много държави инвестират не само в експерти, а в широка ИИ грамотност (Малайзия, Египет, Корея).

Характерно е:

- кратки формати;
- самообучение;
- дигитални значки и микрообучения.

За държавния служител това прави ИИ по-малко „страшен“ и по-достъпен.

07

От „инструменти“ към системна трансформация

Най-напредналите администрации вече разглеждат ИИ като част от цялостна трансформация на процеси; роли и услуги.

Примери:

- Китай – автоматизиран административен преглед за съответствие;
- Корея – ИИ при бедствия, социални услуги и транспорт;
- Великобритания – „AI for All“ като културна промяна.