

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-623-2-5>

**DIGITALIZATION OF MANAGERIAL PROCESSES IN PUBLIC
ADMINISTRATION: PSYCHOLOGICAL ASPECTS
OF ADAPTATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT
OF SPECIALISTS**

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ
ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ
АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ФАХІВЦІВ**

Khomenko I. B.

*PhD in Economics,
Associate Professor at the Department
of Management and Ontopsychology
Private Higher Education Institution
“Institute of Psychology
and Entrepreneurship”
Kyiv, Ukraine*

Хоменко І. Б.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
та онтопсихології
Приватний вищий навчальний заклад
«Інститут психології
і підприємництва»
м. Київ, Україна*

Широке поширення інтеграції цифрових технологій у державне управління, яке часто називають електронним урядуванням або цифровою трансформацією, створює складний ландшафт викликів та можливостей[2]. Крім технічного впровадження нового програмного забезпечення та платформ, критичним, але часто недооціненим, виміром є психологічна адаптація та постійний професійний розвиток фахівців державного сектору, яким доручено орієнтуватися в цих змінах. При цьому необхідне розуміння того, як люди реагують на технологічні зрушення, які механізми підтримки необхідні для сприяння успішному та ефективному цифровому державному управлінню.

Процес цифрової трансформації в державному управлінні неминуче викликає низку психологічних реакцій у фахівців, таких як:

- опір змін, який є звичайною людською реакцією, особливо коли люди відчувають загрозу своїм усталеним розпорядкам, досвіду або безпеці роботи. Державні службовці, які довго служили та звикли до паперових систем, можуть відчувати себе пригніченими новим програмним забезпеченням, побоюючись, що їм бракує технічних здібностей для адаптації. Опір може проявлятися як пасивна невідповідність, активний опір або навіть тривога та стрес. Дослідження в галузі організаційної психології постійно підкреслюють, що сприйнята

втрата контролю та невизначеність є значними рушійними силами опору;

- часто цифровізація вимагає обробку більших обсягів інформації, використання кількох взаємопов'язаних систем та прийняття рішень на основі аналізу даних, що може призвести до когнітивного перевантаження, коли людям важко ефективно обробляти та керувати потоком інформації;

- відчуття ефективності та розширення можливостей і навпаки, успішна адаптація може призвести до глибокого відчуття ефективності та розширення можливостей. Коли спеціалісти опановують нові цифрові інструменти та бачать, як вони покращують ефективність та надання послуг, їхня впевненість та задоволення від роботи можуть значно зрости. Соціальний працівник, який може ефективно керувати файлами справ та спілкуватися з клієнтами через безпечну цифрову платформу, звільняючи час для безпосередньої взаємодії з клієнтами, ймовірно, відчує підвищення свого почуття професійного досягнення;

- цифровізація може фундаментально змінити характер ролей державної служби. Завдання, які колись були ручними та трудомісткими, можуть стати автоматизованими, що вимагатиме від спеціалістів переорієнтації своєї уваги на аналітичні, стратегічні та міжособистісні навички вищого рівня. Відбувається переоцінка професійної ідентичності та розвитку нових компетенцій [6].

Для того, щоб орієнтуватися у вказаних психологічних аспектах та забезпечити успішну цифрову трансформацію державного управління, цілеспрямований професійний розвиток має першочергове значення.

Фундаментальним елементом є цифрове навчання та навички. Навчання має виходити за рамки базової роботи з програмним забезпеченням та охоплювати управління даними, обізнаність у кібербезпеці, етикет цифрового спілкування та етичне використання технологій. Навчальні програми повинні включати модулі з розуміння правил конфіденційності даних та найкращих практик безпечного поводження з даними, прикладом чого є численні витоки даних, що сталися в різних державних секторах світу [1].

Надання спеціалістам навичок розуміння та керування організаційними змінами має вирішальне значення. Важливим є навчання спеціалістів стратегіям подолання невизначеності, прийняття нових робочих процесів та ефективного спілкування з колегами та зацікавленими сторонами щодо цифрових ініціатив [4].

Оскільки цифрові інструменти автоматизують рутинні завдання, попит на унікальні людські навички зростає. До них належать критичне

мислення, вирішення проблем, креативність, співпраця, комунікація та емоційний інтелект. Цифрова державна служба може вимагати від представника служби підтримки клієнтів обробки складних запитів громадян, які потребують емпатії та нюансованого вирішення проблем, а не просто пошуку інформації [5].

Темпи технологічних змін вимагають відданості навчанню протягом усього життя. Органи державного управління повинні сприяти культурі, де безперервний професійний розвиток не лише заохочується, а й активно підтримується через доступ до ресурсів, виділення часу на навчання та визнання набутих цифрових компетенцій (створення внутрішніх платформ обміну знаннями, надання підписки на онлайн-ресурси навчання або пропонування можливостей для міжвідомчого обміну цифровими навичками).

Визнаючи потенціал стресу та тривоги, організації повинні впроваджувати надійні системи підтримки – доступ до фахівців з психічного здоров'я, семінари з управління стресом та чітко визначені канали зворотного зв'язку та висловлення занепокоєнь, пов'язаних з цифровими змінами. Проактивні заходи, такі як регулярні зустрічі та відкриті форуми для обговорення проблем, можуть значно пом'якшити негативний психологічний вплив.

Успішна цифровізація державного управління залежить не лише від технологічної інфраструктури, а й глибоко від людського фактору [7]. Проактивно вирішуючи психологічні аспекти адаптації та інвестуючи у всебічний професійний розвиток, організації державного сектору можуть розширити можливості своїх спеціалістів, сприяти позитивному та продуктивному робочому середовищу та, зрештою, надавати більш ефективні, результативні та орієнтовані на громадян цифрові послуги.

Література:

1. Бородін Є. І., Квітка С. А. Формування цифрових компетентностей публічних службовців. *Інформаційно-ресурсне забезпечення освітнього процесу в умовах диджиталізації суспільства* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, 10 листопада 2022 р. Київ : Науково-методичний центр ВФПО, 2022. С. 100–104.

2. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 12(3), 2024. С. 50–58. <https://doi.org/10.15421/152437>

3. Костенюк І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. Вип. 26. С. 41–50.

4. Липовська Н. А., Атаманчук П. П. Професійна підготовка державних службовців як умова реалізації професійного проекту. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. 4(47). 93–104. DOI: <https://doi.org/10.33287/102073>

5. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 6. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/tvu-pub.2023.6.8>

6. Менегетті Антоніо Психологія лідера / пер. з іт БФ» Онтопсихологія» ; 1-е вид. К. : НФ «Антоніо Менегетті», 2019. 342 с.

7. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б. Державна політика навчання «цифровим навичкам» публічних службовців та громадян. *Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. 21 лист. 2019 р., м. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид-во «Політехніка», 2019. С. 63–70.