

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Виконав: студент 6 курсу 636 мз групи
галузі знань:

28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Кіряк Олександр Юхимович

Керівник: кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри соціальної роботи
управління і педагогіки
Кузнецова Олена Анатоліївна

Рецензент: кандидат політичних наук, доцент,
Бондар Ганна Леонідівна

м. Миколаїв – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП _____	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ _____	6
1.1 Поняття та сутність атестації державних службовців _____	6
1.2 Законодавчі акти, що регулюють атестацію державних службовців в Україні _____	14
1.3 Атестація державних службовців у світовій практиці _____	24
Висновки до першого розділу _____	36
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АТЕСТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ _____	38
2.1 Досвід проведення атестації державних службовців в Україні _____	39
2.2 Особливості атестації в різних секторах державного управління: моніторинг та оцінка ефективності _____	44
2.3 Етичні аспекти атестації державних службовців, запобігання конфлікту інтересів _____	56
Висновки до другого розділу _____	70
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ _____	71
3.1 Стратегічне планування в атестації _____	71
3.2 Іноваційні методи атестації державних службовців _____	75
Висновки до третього розділу _____	79
ВИСНОВКИ _____	81
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ _____	83

ВСТУП

Актуальність: У наш час, державне управління є складним та багатоплановим процесом, який потребує високого рівня професійної підготовки та ефективного використання ресурсів. Атестація державних службовців є важливою складовою процесу управління, оскільки допомагає забезпечити високу якість державної служби та підвищити її ефективність.

Атестація явище яке не обмежується лише державною службою, оскільки вона застосовується і для інших певних груп працівників, але державна служба є особливим видом діяльності, яка пов'язана з виконанням завдань та функцій держави. Особливості правового регулювання атестації державного службовця виявляються під час її проведення і можуть вплинути на кар'єру державного службовця.

Багато вчених проводили дослідження атестації державних службовців, серед яких можна зазначити В.І. Курилова, Л.І.Лазора, А.П. Жирова, Х.Т. Мелешка. Різні аспекти цієї теми були розглянуті в наукових працях авторів В.Б. Авер'янова, Д.М. Бахраха, Л.Р. Біла-Тіунова, Ю.П. Битяка, С.Д. Дубенко, А.П. Ноздрачова, О.Ю. Оболенського, Д.М. Овсянко, Ю.М. Старілова, Ю.С. Шемшученко, Д.Г.Шушпанова та інші.

Надзвичайно важливо, щоб керівники на державних посадах володіли низкою вмінь та навичок за для підтримки та подальшого розвитку інституту державної служби. Реалізація системних якостей які спонукають до лідерства є неодмінною умовою та важливою запорукою подальшого розвитку вітчизняної державної служби. [21]

На сьогоднішній день, в Україні є багато проблем у сфері державного управління, які можуть бути вирішені через покращення професійної підготовки державних службовців та вдосконалення системи їх оцінки. Тому, тема має велику актуальність для держави, оскільки вона допомагає підвищити якість державного управління та забезпечити належний рівень розвитку країни.

Мета роботи: Дослідження та аналіз системи атестації державних службовців в Україні з метою визначення її ефективності та розроблення пропозицій щодо її вдосконалення. В ході дослідження магістерської роботи будуть розглянуті основні завдання та нормативно-правове забезпечення атестації державних службовців, а також будуть висвітлені питання, пов'язані з практичною реалізацією процедури атестації.

Для досягнення мети магістерської роботи з теми «Атестація державних службовців: мета, завдання та нормативно-правове забезпечення в Україні» необхідно виконати наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти атестації державних службовців, зокрема, поняття та сутність атестації, її мету та завдання, типи атестації тощо.
2. Розглянути нормативно-правове забезпечення атестації державних службовців в Україні, що регулюють процедуру атестації, права та обов'язки державних службовців під час атестації.
3. Описати практичні аспекти проведення атестації державних службовців в Україні, зокрема, досвід проведення атестації, а також роль атестації у підвищенні ефективності державного управління.
4. Визначити основні шляхи удосконалення атестації державних службовців та рекомендації щодо подальших досліджень у даній темі.

Виконання цих завдань дозволить детально проаналізувати обрану тему та дати висновки щодо її актуальності, ефективності та можливостей.

Об'єкт дослідження – атестація як процес підвищення професіоналізму державних службовців в Україні в умовах реформування.

Предмет дослідження – нормативно-правове забезпечення атестації державних службовців.

Методи дослідження - методологічна база цієї роботи ґрунтується на використанні різних методів та прийомів наукового пізнання. Методи дослідження визначаються особливостями об'єкта і предмета, цілями і

завданнями дослідження. У цьому дослідженні використовуються методи синтезу і аналізу, абстрагування і моделювання, класифікації і узагальнення.

Наукова новизна дослідження – вивчення інноваційних методів атестації та використання сучасних технологій, які можуть включати застосування віртуальної та доповненої реальності для реальних ситуацій, а також впровадження гейміфікованих елементів, що роблять процес навчання більш захоплюючим та ефективним.

Практичне значення одержаних результатів – результати цієї роботи можуть бути використані під час викладання навчальних дисциплін для студентів ЗВО, які навчаються за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування та під час удосконалення та модернізації атестаційної системи державних службовців в Україні.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає – 89 сторінок, основного тексту – 83 сторінок. Список використаних джерел налічує - 58 найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Будуть розглянуті основні концептуальні аспекти атестації державних службовців. Під поняттям атестації державних службовців розуміється процедура оцінки кваліфікації державного службовця, яка відбувається з метою підвищення ефективності його роботи та підвищення якості надання державних послуг. У розділі також буде йти мова про різні типи атестації державних службовців, зокрема періодична та позачергова атестації, а також їх відмінності. Розглянутья основні принципи, на яких базується атестація, та визначені критерії, за якими проводиться оцінка державних службовців.

Також буде розглянуто поняття «сутності» атестації, яке описує основні характеристики даного процесу та його цілі. До сутності атестації можна віднести, зокрема, оцінку професійних знань та навичок державних службовців, виявлення їх потреб у додатковій підготовці та підвищенні кваліфікації, а також розробку плану розвитку кар'єри.

1.1 Поняття та сутність атестації державних службовців

Поняття атестації державних службовців можна визначити як процес перевірки кваліфікації та професійних здібностей державного службовця, з метою забезпечення високої якості та ефективності його роботи в органах влади. Атестація є однією з найважливіших складових системи управління персоналом в державних органах та установах.

Сутність атестації полягає в перевірці відповідності кваліфікації державного службовця вимогам, що ставляться до його посади, оцінці його професійної діяльності, а також виявленні потенційних можливостей для подальшого професійного зростання. При цьому атестація є інструментом відбору найбільш кваліфікованих та компетентних державних службовців, які здатні забезпечувати ефективне функціонування органів влади.

У сучасних умовах, коли атестація державних службовців стає основою системи кадрового забезпечення в органах влади, важливо, щоб її проведення відповідало вимогам законодавства України та міжнародних стандартів. Цей процес повинен гарантувати прозорість, об'єктивність та гласність, забезпечуючи якісну та ефективну роботу державних органів та установ.

Перетворення, які відбуваються у країні в системі влади, повинні привести до того, що кожний громадянин буде не тільки знати, але й мати можливість реально вимагати той рівень і ту якість послуг, які йому зобов'язані надати конкретні рівні влади. Отже, розбудова громадянського суспільства, як системи суспільних відносин, що сприяють реалізації природних прав людини на основі самоорганізації й самоврядування, буде залежити від ступеня розвиненості послуг, які надаються населенню органами влади. Без зміни наших уявлень щодо функцій органів державної влади відповідно до принципу – держава для людини, а не людина для держави вони і надалі залишатимуться здебільшого декларативними [19].

Мета атестації державних службовців полягає в забезпеченні високої якості та ефективності їхньої роботи в органах влади. Цей процес виявляє кваліфікаційні недоліки, стимулює професійне зростання та визначає можливості для виконання різноманітних завдань. Крім того, атестація розробляє заходи щодо подальшого професійного розвитку державних службовців, сприяючи їхньому постійному вдосконаленню.

Завдання атестації державних службовців полягає у перевірці їхньої кваліфікації та визначенні відповідності посаді, яку вони займають. Крім того, атестація є інструментом для забезпечення прозорості та об'єктивності при відборі кандидатів на посади в державних органах та установах.

В сучасних умовах атестація державних службовців визнається основою системи кадрового забезпечення в органах влади. Її проведення має відповідати законодавству України та міжнародним стандартам, забезпечуючи прозорість, об'єктивність та гласність процесу.

Метою атестації державних службовців є забезпечення якісної та ефективної роботи державних органів та установ.

Атестація виявляє кваліфікаційні недоліки, стимулює професійне зростання службовців та допомагає визначити їхні можливості для виконання різноманітних завдань. Крім того, вона розробляє заходи щодо подальшого професійного розвитку. Завдання атестаційної комісії включає проведення оцінки професійної діяльності, аналіз документів, що підтверджують кваліфікацію та досвід роботи. Комісія також складає висновки щодо підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців, які не відповідають встановленим вимогам.

Загалом, атестація державних службовців визначається як інструмент для підвищення якості та ефективності державного управління, забезпечуючи високу якість надання послуг громадянам.

Атестація державних службовців може бути проведена у різних форматах, залежно від специфіки діяльності та рівня відповідальності, які вони несуть. Розрізняють такі типи атестації:

1. Регулярна атестація - проводиться згідно з графіком, що затверджується відповідною установою. Вона має на меті перевірити відповідність державного службовця посадовим обов'язкам та встановити рівень його професійної компетентності. Результати регулярної атестації можуть використовуватись при прийнятті рішення про продовження строку роботи державного службовця на посаді, підвищення його рівня заробітної плати та інших заохочень.

2. Позачергова (цільова) атестація - проводиться за ініціативою відповідної установи, якщо виникає потреба перевірити відповідність державного службовця посадовим обов'язкам або його професійній компетентності у зв'язку зі змінами в умовах роботи, або у разі звернення самого службовця з проханням про перегляд рівня його кваліфікації.

3. Позапланова атестація - проводиться за рішенням керівництва установи у випадку порушення дисципліни роботи, невиконання посадових

обов'язків або при наявності інших факторів, що свідчать про невідповідність державного службовця вимогам, що ставляться до нього. Результати позапланової атестації можуть бути використані при прийнятті рішення про звільнення державного службовця з посади.

4. Атестація на зайнятій посаді після перерви в роботі - проводиться в разі повернення державного службовця на посаду після перерви у роботі, зокрема після відпустки по догляду за дитиною або за іншими причинами. Цей вид атестації дозволяє перевірити рівень професійної компетентності державного службовця після тривалої перерви в його роботі.

5. Конкурсна атестація - проводиться у випадку вакансії на посаді, яка вимагає високого рівня професійної компетентності та відповідальності. Кандидати на посаду проходять конкурсний відбір, який передбачає перевірку їх професійної компетентності, досвіду роботи та інших важливих критеріїв.

Отже, з урахуванням специфіки діяльності та вимог, що ставляться до державних службовців, можуть застосовуватися різні типи атестації. Це допомагає гарантувати високий рівень професійної компетентності та відповідальності серед службовців і стимулює їх до покращення роботи та розвитку професійних навичок.

Атестація державних службовців виявляється ключовою у кар'єрному рості, оскільки вона оцінює не лише поточну кваліфікацію та виконання обов'язків, але й визначає потенціал для подальшого розвитку. Ця процедура слугує інструментом для визначення сильних сторін працівника та напрямів, що потребують удосконалення, дозволяючи державному службовцю та його керівництву стратегічно планувати необхідні освітні та розвиваючі заходи.

– Виявлення та розвиток лідерських якостей

Процедура атестації може бути спрямована на ідентифікацію лідерського потенціалу серед державних службовців. В ході атестації можуть бути оцінені не тільки фахові знання, але й здатність до управління проектами, прийняття рішень у стресових умовах, організація робочих

процесів та навички міжособистісного спілкування. На основі отриманих даних можуть бути розроблені індивідуальні програми розвитку лідерства, які включають тренінги, менторство та коучинг.

– Планування особистісного та професійного розвитку

Атестація може виявити потреби державного службовця у додатковій освіті та професійному навчанні. В результаті такої оцінки можуть бути розроблені плани професійного розвитку, що включають відвідування спеціалізованих курсів, семінарів, майстер-класів, а також залучення до участі в конференціях та професійних форумах.

Це дозволяє службовцям не тільки підвищувати свій професійний рівень, але й розвивати м'які навички, такі як лідерство, комунікабельність та здатність до командної роботи.

– Стимулювання кар'єрного росту та мотивація

Систематична атестація сприяє стимулюванню кар'єрного росту, оскільки вона дає можливість визначити перспективні напрямки для просування по службі. Встановлення чітких критеріїв оцінки та об'єктивний зворотний зв'язок можуть підвищити мотивацію працівників до досягнення вищих результатів. Крім того, визнання досягнень і прогресу в професійній діяльності може служити додатковим стимулом для подальшого розвитку та самовдосконалення.

– Підготовка до змін у кар'єрі

Результати атестації можуть визначити потребу у зміні професійного напрямку або переході на іншу посаду в рамках державної служби. Для тих службовців, які мають намір змінити сферу своєї діяльності або отримати нову спеціалізацію, результати атестації можуть послужити важливою відправною точкою для планування переходу та визначення необхідних кроків для досягнення цієї мети.

Зараз, в умовах сучасного розвитку інформаційних технологій, важливо використовувати їх для оптимізації та підвищення ефективності процесу атестації державних службовців. Інформаційні системи дозволяють

автоматизувати різні аспекти атестації, від збору та обробки даних до управління робочими процесами та взаємодії зі службовцями.

– Автоматизація збору та аналізу даних

Інформаційні системи можуть значно спростити процес збору даних про діяльність державних службовців, автоматизуючи обробку великих обсягів інформації. Це дозволяє швидко аналізувати продуктивність працівників, відстежувати їхні досягнення та визначати області для подальшого розвитку.

Інформаційні системи можуть використовувати алгоритми машинного навчання для виявлення тенденцій та моделювання потенційних результатів атестації.

– Управління кадровими ресурсами

Інформаційні системи також полегшують управління кадровими ресурсами, надаючи керівникам інструменти для оцінки поточного стану кадрового потенціалу, планування необхідних атестаційних заходів та моніторингу їх впровадження. Вони можуть бути інтегровані з іншими системами управління в організації, що забезпечує цілісність та консистентність управлінських рішень.

– Електронний документообіг

Використання електронного документообігу в процесі атестації дозволяє забезпечити швидкий доступ до необхідних документів, їх зберігання та обмін між учасниками процесу. Це сприяє прозорості атестації та забезпечує відповідність всіх процедур вимогам законодавства.

– Взаємодія зі службовцями

Інформаційні системи можуть використовуватися для поліпшення взаємодії з державними службовцями. Через інтерфейси, які є зручними та інтуїтивно зрозумілими, працівники можуть відслідковувати стан своєї атестації, визначати необхідні кроки для подальшого розвитку та зв'язуватися з відповідальними особами за допомогою системи.

– Безпека та конфіденційність

Застосування інформаційних систем для атестаційних процесів дозволяє не лише забезпечити безпеку та конфіденційність персональних даних через використання сучасних технологій шифрування та аутентифікації, але й враховує психологічні аспекти діяльності державних службовців. Процес атестації, крім оцінки професійних навичок, впливає на самооцінку, мотивацію та загальне ставлення до роботи, може викликати стрес у зв'язку з оцінкою професійних здібностей. Тому важливо підходити до атестації з урахуванням емоційного та психологічного стану працівників.

Процес атестації не тільки оцінює професійні навички державних службовців, але й торкається численних психологічних аспектів їхньої діяльності. Він впливає на самооцінку, мотивацію, а також на загальне ставлення до роботи і може викликати стрес у зв'язку з оцінкою професійних здібностей. Тому важливо підходити до процесу атестації з урахуванням емоційного та психологічного стану працівників.

Атестація може сприйматися як виклик особистісного росту або як загроза для професійного статусу, залежно від індивідуального ставлення службовця та корпоративної культури організації. Для деяких працівників це може бути можливістю продемонструвати свої досягнення та отримати визнання, в той час як для інших — приводом для занепокоєння та невпевненості у власних силах.

Психологічний клімат під час атестації має велике значення. Якщо процес ведеться у напруженій атмосфері, де службовці відчують тиск та бояться втратити роботу або репутацію, це може негативно вплинути на їхню продуктивність та емоційний стан. З іншого боку, якщо атестація проводиться в конструктивному та підтримуючому середовищі, це може стимулювати розвиток та вдосконалення.

Важливим є також зворотний зв'язок, який надається у процесі атестації. Він повинен бути об'єктивним, конкретним і, по можливості, позитивним, щоб спонукати службовців до покращення без підкопування

їхньої самооцінки. Позитивний та конструктивний зворотний зв'язок може підвищити мотивацію та покращити загальну атмосферу в колективі.

Також варто враховувати, що процес атестації може виявити особистісні конфлікти або непорозуміння між службовцями та керівництвом. В такому випадку атестація може стати інструментом для вирішення цих конфліктів, якщо вона буде проведена з використанням принципів прозорості та справедливості.

Враховуючи психологічні аспекти атестації, їх ретельне вивчення та уважне ставлення керівництва можуть сприяти зниженню стресу серед державних службовців, підвищенню мотивації та формуванню ефективного та здорового робочого середовища. Оцінка ефективності атестаційних процесів важлива для розуміння їх впливу на державне управління та персонал. Ефективність атестації вимірюється не лише за результатами, але й за способом, у який ці результати досягнуті, з врахуванням принципів справедливості, об'єктивності та прозорості процедур.

Ефективна атестація вимагає чіткого визначення цілей та завдань, що ставляться перед державними службовцями, та створення відповідних механізмів для їх досягнення. Це включає розробку комплексних оцінювальних інструментів, здатних враховувати як кількісні показники продуктивності, так і якісні аспекти роботи. Також важливо забезпечити належне навчання та підготовку членів атестаційних комісій, адже від їх компетентності залежить правильність і справедливість оцінювання.

Врахування зворотного зв'язку від службовців, які проходять атестацію, також є невід'ємною частиною процесу оцінки ефективності. Це дозволяє виявляти та усувати потенційні слабкі місця у процедурах атестації, а також адаптувати їх до мінливих умов та потреб державної служби.

Ключовим фактором ефективності атестаційних процесів є також забезпечення їхньої відповідності сучасним вимогам та стандартам. Це стосується як національного законодавства, так і міжнародних практик та

рекомендацій. Інтеграція кращих світових практик та неперервне оновлення процесів забезпечує їх актуальність та ефективність.

Забезпечення прозорості атестаційних процедур вкрай важливе для підтримки довіри до них з боку державних службовців. Прозорість процедур сприяє зменшенню можливості суб'єктивного впливу та корупції, а також підвищує відповідальність та зобов'язаність перед результатами атестації.

В кінцевому рахунку, ефективність атестаційних процесів визначається їх здатністю сприяти розвитку та покращенню якості роботи державних службовців, а отже, й усієї системи державного управління.

Ретельне планування, постійний моніторинг та готовність до вдосконалення є ключовими елементами досягнення високих стандартів у процесі атестації.

1.2 Законодавчі акти, що регулюють атестацію державних службовців в Україні

У сучасних умовах атестація державних службовців є невід'ємною складовою професійного розвитку кожного працівника в державній службі. Адже, вимоги до якості та ефективності діяльності державних службовців щоразу зростають, тому наявність високої кваліфікації та професійних навичок стає ключовим фактором у реалізації державної політики.

Україна як демократична держава, має відповідну систему нормативно-правового забезпечення, що регулює процедуру атестації державних службовців. Наявність чітких норм та правил у процесі атестації дозволяє забезпечити об'єктивність та прозорість процедури та уникнути будь-яких форм корупції.

У розділі «Нормативно-правове забезпечення атестації державних службовців в Україні» буде детально розглянуто законодавчу базу, яка регулює процедуру атестації державних службовців в Україні. Для більшого розуміння процесу атестації, у розділі будуть детально проаналізовані

основні законодавчі акти, що визначають правові та організаційні аспекти проведення атестації державних службовців. Також, буде звернуто увагу на особливості проведення регулярної, позачергової та позапланової атестації.

Україна, як держава, що має амбіції до інтеграції з європейською спільнотою, відчуває потребу в зміцненні державного управління та вдосконаленні системи роботи державних службовців. Атестація державних службовців є одним із ефективних інструментів, які допомагають досягти цієї мети.

З метою створення ефективної системи атестації державних службовців в Україні були прийняті ряд законодавчих актів. Найголовнішим з них є Закон України «Про державну службу» та постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок атестації державних службовців».

Закон України «Про державну службу» встановлює загальні принципи державної служби, а також забезпечує регулювання питань, пов'язаних з атестацією державних службовців. Він визначає, що атестація є обов'язковою для всіх державних службовців та проводиться з метою перевірки відповідності кваліфікації, здібностей та знань, необхідних для виконання службових обов'язків [24].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок атестації державних службовців» визначає чіткий порядок та процедуру для проведення атестації державних службовців, включаючи умови для можливої переатестації та критерії, які враховуються. Ця процедура є ключовим елементом нормативно-правового забезпечення системи державної служби в Україні. Згідно з чинним законодавством, атестація є обов'язковою для державних службовців, які займають посади вищої і першої категорій, а також для осіб, які займають посади, що передбачають спеціальну службову оцінку, або для яких ця оцінка є вимогою для прийняття на службу.

Процедура атестації складається з кількох етапів. Першим етапом є подання заяви на атестацію. Далі, на підставі цієї заяви, відбувається формування атестаційної комісії, яка здійснює оцінку діяльності службовця та складає рекомендації щодо подальшого працевлаштування. Оцінка діяльності службовця здійснюється на підставі критеріїв, які визначені чинним законодавством.

Оцінка здійснюється на підставі складу документів, що подаються на атестацію, а також шляхом проведення спеціальної службової оцінки та інтерв'ю.

Після завершення оцінки, атестаційна комісія складає висновок щодо результатів оцінки та рекомендацій щодо подальшого працевлаштування державного службовця. У разі негативного висновку, службовцю надається можливість оспорити його в порядку, визначеному чинним законодавством. Процедура атестації державних службовців в Україні має важливе значення для забезпечення ефективності та компетентності державної служби. Це дає можливість виявити слабкі місця у діяльності службовців та вжити заходів щодо їх вдосконалення, а також забезпечує об'єктивну оцінку їхньої професійної діяльності та відповідність їхніх компетенцій вимогам посади.

Процедура атестації державних службовців в Україні також сприяє забезпеченню прозорості та відкритості в діяльності державної служби. Зокрема, це полягає у тому, що оцінка діяльності службовця здійснюється на підставі конкретних критеріїв та документів, що забезпечує об'єктивність та перевірку дотримання встановлених норм та вимог.

Процедура атестації державних службовців в Україні виступає важливим інструментом контролю та регулювання їхньої діяльності. Цей процес сприяє забезпеченню високої якості та професіоналізму у роботі державних службовців, сприяючи при цьому підвищенню довіри громадян до державної влади. Під час атестації державні службовці взаємодіють, володіючи як правами, так і обов'язками. Їхні права включають участь у процесі атестації, доступ до інформації про критерії оцінки та право на

захист своїх інтересів, що включає подання документів та інформації для позитивного висновку про їхню діяльність.

У той же час, державні службовці мають обов'язки повністю співпрацювати з атестаційною комісією та забезпечувати її доступ до необхідних документів та інформації. Вони також зобов'язані дотримуватися етичних норм та принципів поведінки, що передбачені у чинному законодавстві, під час проходження процедури атестації. Державні службовці не мають права перешкоджати процесу атестації або втручатися у роботу атестаційної комісії.

Також варто відзначити, що державні службовці мають право на захист своїх прав в разі неправомірної поведінки атестаційної комісії. У таких випадках, вони мають можливість звернутися до відповідних органів зі скаргами та проханнями про перевірку дій комісії.

Отже, права та обов'язки державних службовців під час атестації в Україні виступають важливою ланкою нормативно-правового забезпечення цієї процедури. Ці аспекти гарантують дотримання принципів справедливості та об'єктивності в ході атестації, сприяючи високій якості роботи державного апарату. Важливо зазначити, що дотримання прав та обов'язків у процесі атестації є не лише обов'язковою вимогою, але і ключовою складовою ефективною системи управління персоналом у державному секторі. Крім того, гармонізація національного законодавства із міжнародними стандартами, зокрема європейськими, стає стратегічною метою для України на шляху до євроінтеграції та модернізації публічного управління.

Українське законодавство у сфері атестації державних службовців пройшло значні зміни, спрямовані на забезпечення більшої прозорості, об'єктивності та ефективності процесу атестації. Зокрема, впровадження принципів меритократії, які є фундаментальними у європейських стандартах державної служби, відіграє важливу роль у відборі та оцінюванні кандидатів на державну службу.

Вплив міжнародних угод та рекомендацій відчувається у прийнятті таких документів, як Закон України «Про державну службу», який оновлювався з урахуванням стандартів та найкращих практик ЄС. Цей Закон вводить систематичні підходи до професійного розвитку службовців, в тому числі через періодичну атестацію, яка визначає потенціал для зростання та необхідність додаткового навчання.

Окрім того, Україна бере участь у різноманітних програмах міжнародної технічної допомоги, що включають експертну оцінку та підтримку у сфері реформування державної служби.

В цьому контексті, реформи, запроваджені у відповідь на вимоги міжнародної інтеграції, також впливають на процеси атестації, наприклад, через введення нових інформаційних систем для обліку результатів атестації та керування кар'єрою службовців.

Значним кроком у приведенні українського законодавства у відповідність до міжнародних стандартів стало також прийняття антикорупційного законодавства, яке встановлює чіткі рамки для запобігання конфлікту інтересів та корупції у сфері державної служби, в тому числі під час атестації. Корупція гальмує розвиток у всьому світі. Вона сповільнює економічний розвиток, зменшує інвестиції, підриває довіру до уряду, сприяє зuboжінню населення, збільшуючи нестабільність суспільства та нерівність. Саме тому, ефективне державне управління на шляху до сталого розвитку це – антикорупційна політика, дотримання законодавства, мотивація працівників державних органів до сумлінної праці, забезпечення невідворотності покарання за корупційні правопорушення [4].

У цілому, адаптація законодавства до міжнародних стандартів є процесом, що вимагає постійної уваги та зусиль з боку державних органів, і є невід'ємною частиною процесу реформування та забезпечення ефективної роботи державної служби в Україні.

Забезпечення виконання нормативних актів, що регулюють процедуру атестації державних службовців в Україні, вимагає впровадження

ефективних механізмів контролю та моніторингу. Ці механізми мають на меті не тільки забезпечити дотримання встановлених правил та процедур, а й гарантувати прозорість і справедливість атестаційного процесу.

– Роль державних органів

Державні органи відіграють центральну роль у контролі за виконанням законодавства в сфері атестації. Національне агентство державної служби (НАДС), як центральний орган виконавчої влади, координує роботу з атестації, встановлює методики і критерії оцінки, а також проводить аудит та моніторинг атестаційних процесів в органах державної влади.

– Внутрішньоорганізаційні процедури

На рівні кожного державного органу розробляються внутрішньоорганізаційні процедури, які детально регламентують проведення атестації відповідно до чинного законодавства. Ці процедури включають створення атестаційних комісій, підготовку документації, порядок проведення оцінювання та процедури апеляції.

– Прозорість атестації

Прозорість процесу атестації забезпечується через публічність і доступність нормативних актів та рішень атестаційних комісій. Інформація про проведення атестації, включаючи дати, критерії оцінювання та результати, має бути відкритою для доступу з метою забезпечення контролю і можливості оскарження рішень з боку атестованих осіб.

– Моніторинг і оцінка

Для забезпечення постійного вдосконалення атестаційних процесів проводяться періодичні моніторинг та оцінка ефективності виконання нормативних актів. Це включає аналіз даних про результати атестацій, виявлення тенденцій, а також розробку рекомендацій щодо внесення змін або доповнень до чинного законодавства.

– Забезпечення справедливості

Справедливість атестаційного процесу досягається через дотримання принципів рівності та недискримінації. Це означає, що кожен державний

службовець має бути оцінений об'єктивно, безпристрастно та на основі заздалегідь встановлених та чітко визначених критеріїв.

В цілому, механізми забезпечення виконання нормативних актів є фундаментальними для зміцнення законності та довіри до державної служби в Україні, сприяючи створенню ефективної, професійної та прозорої системи державної служби.

Питання конфлікту інтересів у процесі атестації державних службовців має велике значення, оскільки воно впливає на довіру до системи державного управління та на чесність та об'єктивність проведення атестації. У цьому контексті, правове регулювання конфлікту інтересів спрямоване на запобігання ситуаціям, коли особисті інтереси атестуючих можуть вплинути на неупередженість їхніх рішень, забезпечуючи тим самим інтегритет та надійність процесу атестації.

Основним законодавчим актом, який регулює питання конфлікту інтересів у державній службі, є Закон України «Про запобігання корупції». Цей документ визначає механізми ідентифікації, запобігання та вирішення конфліктів інтересів, зокрема й під час проведення атестації. Закон вимагає від державних службовців повідомляти про будь-які можливі конфлікти інтересів та утримуватися від рішень, які можуть принести їм особисту користь [27].

Для ефективного вирішення конфліктів інтересів введені чіткі процедури, які повинні дотримуватися всі учасники атестаційного процесу. Це включає визначення критеріїв оцінки, які мають бути об'єктивними та відповідати вимогам посади, а також процедури відкликання членів атестаційної комісії в разі виявлення конфлікту інтересів.

Для забезпечення прозорості та об'єктивності атестаційних процесів часто вводять зовнішній нагляд. Це може бути здійснення моніторингу з боку незалежних організацій або включення до складу атестаційних комісій незалежних експертів.

Також, для забезпечення недопущення конфлікту інтересів використовують системи декларування активів та зобов'язань державних службовців. Це дозволяє виявляти потенційні конфлікти інтересів та забезпечувати відповідальність службовців за прийняття рішень на користь держави, а не особистих інтересів.

Окрім законодавчих ініціатив, важливою є також розробка внутрішніх етичних кодексів організацій, які встановлюють стандарти поведінки та процедури у випадку виникнення конфлікту інтересів. Ці кодекси сприяють формуванню культури прозорості та високих моральних стандартів.

Завдяки цим механізмам, Україна прагне створити ефективну та справедливу систему атестації, що забезпечить рівні можливості для всіх кандидатів і сприятиме подальшому розвитку державного управління, вільного від корупції та несправедливості. Участь громадськості та незалежних експертів у формуванні та оновленні нормативно-правової бази атестації є важливою частиною демократичних процесів в Україні, забезпечуючи прозорість і відкритість у виробленні державної політики та сприяючи розвитку законодавства, що відповідає реальним потребам суспільства і державної служби. Такий підхід сприяє розбудові демократичного та сучасного управління.

Участь громадськості та незалежних експертів у формуванні та оновленні нормативно-правової бази атестації є важливою частиною демократичних процесів в Україні. Вона не тільки забезпечує прозорість і відкритість у виробленні державної політики, але й сприяє розвитку законодавства, що відповідає реальним потребам суспільства і державної служби.

– Механізми громадського обговорення

Механізми громадського обговорення включають публічні консультації, круглі столи та публічні слухання, де представники громадськості, професійних спілок, науковців, та інші зацікавлені сторони можуть висловити свої думки та пропозиції стосовно проектів законодавчих

актів. Такі заходи дозволяють врахувати широкий спектр думок та підходів, що сприяє формуванню збалансованого та ефективного законодавства.

– Врахування пропозицій від зацікавлених сторін

Пропозиції та зауваження від громадськості та фахівців можуть бути внесені через електронні платформи публічних консультацій або під час прямих зустрічей з розробниками законодавства. Такий підхід дозволяє зібрати конструктивну критику та практичні рекомендації, які можуть бути інтегровані в законодавчі акти.

– Роль професійних спілок та науковців

Професійні спілки та наукова спільнота відіграють значущу роль у вдосконаленні законодавчого поля. Їх експертиза та досвід є незамінними для розробки нормативних актів, які враховують реальні умови роботи та сучасні тенденції в управлінських науках та державному управлінні.

– Вплив незалежних експертів

Незалежні експерти з права, управління, етики та інших сфер забезпечують додатковий рівень аналізу та оцінки впливу законодавчих ініціатив. Їх рекомендації допомагають забезпечити, що нові закони та політики відповідають не тільки національним, але й міжнародним стандартам.

– Роль громадських рад

Громадські ради при державних органах також є важливими учасниками процесу консультацій. Вони забезпечують систематичний діалог між владою та суспільством, дозволяючи розробникам політики враховувати позиції та інтереси широкої громадськості.

Активна участь громадськості та незалежних експертів у формуванні нормативної бази атестації є ключовим елементом для створення прозорої, справедливої та ефективною системи державного управління. Це забезпечує не тільки високий рівень довіри до державних інституцій, але й сприяє розбудові демократії та правової держави.

Постійне оновлення нормативної бази, що стосується атестації державних службовців, важливо для забезпечення адекватності і актуальності законодавства в динамічному соціально-економічному контексті, де зміни у суспільних вимогах, адміністративні реформи та технологічні інновації вимагають гнучкості та прогнозованості у процесі законотворення.

Зміни у суспільних вимогах, адміністративні реформи та технологічні інновації вимагають від законодавця гнучкості та прогнозованості у процесі законотворення.

– Процеси та процедури оновлення

Для систематичного оновлення законодавчої бази існують спеціалізовані процедури, які включають моніторинг сучасних трендів та аналіз зворотного зв'язку від органів державного управління та представників громадськості.

– Роль державних органів

Державні органи, такі як Міністерство юстиції та Національне агентство державної служби, відіграють ключову роль у процесі аналізу ефективності чинного законодавства та ініціювання змін.

Вони також відповідають за координацію зусиль різних відомств та ведомств, університетів, науково-дослідних інститутів та громадських рад для включення в законодавство найкращих практик та інноваційних рішень.

– Вплив адміністративних реформ

Адміністративні реформи часто вимагають перегляду та оновлення нормативної бази атестації. Нові підходи до управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності та прозорості державної служби, потребують відповідності нормативно-правових актів.

– Застосування інновацій

Технологічні інновації вносять свої корективи в процес атестації, що зумовлює необхідність постійного оновлення законодавства з урахуванням

цифровізації, використання інформаційних систем та автоматизованих баз даних для обробки та аналізу інформації.

– Відкритість та доступність

Законодавчий процес стає все більш відкритим і доступним завдяки впровадженню електронних платформ для громадських обговорень та оприлюдненню проектів законодавчих актів.

Постійне оновлення нормативної бази, пов'язаної з атестацією, є необхідною умовою для відповідності державної служби сучасним вимогам і забезпечення її ефективності. Цей процес вимагає системного підходу, активної участі всіх стейкхолдерів та готовності до швидкого реагування на суспільні, адміністративні та технологічні зміни.

1.3 Атестація державних службовців у світовій практиці

Дослідження цієї теми забезпечить можливість порівняти різні підходи до проведення атестації державних службовців в різних країнах світу.

Це дасть змогу знайти найкращі практики та підходи, які можна використати для вдосконалення системи атестації державних службовців в Україні та допоможе підвищити ефективність державного управління в цілому.

Крім того, дослідження також дозволить відповісти на запитання щодо того, які міжнародні стандарти можна використовувати для регулювання процедури атестації державних службовців в Україні, а це, в свою чергу, дозволить підвищити довіру до державного управління та забезпечити більш ефективну роботу органів державної влади.

Атестація державних службовців є важливою складовою системи державного управління в різних країнах світу. У різних країнах існують різні підходи до організації та проведення атестаційних процедур. У цьому підрозділі розглянемо основні особливості атестаційних процедур державних службовців у деяких країнах світу.

В США атестація державних службовців проводиться на основі закону про службу в державних органах (Civil Service Reform Act). Атестація здійснюється на посадах, які мають великий вплив на прийняття рішень. Атестація забезпечує збалансований підхід до процесу відбору та оцінювання державних службовців, зокрема, включає оцінку роботи на поточній посаді, участь у професійному розвитку та оцінку рівня знань та навичок.

У Франції атестація державних службовців проводиться щорічно. Цей процес включає оцінку виконаної роботи, здібності до розвитку, співпрацю з колегами та рівень знань іноземних мов. Крім того, в Франції державні службовці проходять спеціальну підготовку перед атестацією.

В Японії атестація державних службовців проводиться на основі спільного підходу міністерств та відомств. Атестація проводиться за різними критеріями, включаючи рівень знань та навичок, професійну діяльність та етичність.

В Україні атестація державних службовців проводиться на підставі Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів. Згідно з цими документами, атестація проводиться на посадах, які мають відношення до державної служби, з метою оцінки діяльності службовця та підвищення якості державного управління [25].

Атестаційні процедури включають оцінку рівня знань та навичок, професійних якостей, а також дотримання етичних принципів у діяльності.

Україна також працює над удосконаленням атестаційних процедур державних службовців з метою їх прозорості та об'єктивності. У 2021 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення процедур атестації державних службовців», який має забезпечити підвищення ефективності та якості процедур атестації. Оновлені атестаційні процедури в Україні передбачають більш детальну оцінку діяльності службовців, включаючи аналіз досягнень та проблемних питань у роботі, а також проведення інтерв'ю з атестованим.

Аналіз найкращих практик атестації державних службовців в світі може стати важливим джерелом інформації для розробки ефективної системи атестації в Україні. Вивчення досвіду проведення атестації державних службовців в різних країнах світу дозволяє виділити кращі практики та методики та застосувати їх в контексті вітчизняної практики.

Зокрема, США може послужити прикладом забезпечення балансу між відбором та оцінкою державних службовців на основі різних критеріїв. Франція може надати корисний досвід проведення щорічної атестації державних службовців, що дозволяє забезпечити постійний моніторинг роботи державних службовців та їх професійного розвитку. Японський досвід може бути корисним у питанні забезпечення спільного підходу до атестації державних службовців та використання різних критеріїв оцінки їхньої професійної діяльності.

Інші країни також мають свій власний досвід в атестації державних службовців, який може стати корисним для України. Україна може вивчити кращі практики та методики інших країн та використовувати їх для створення власної ефективної системи атестації державних службовців.

Однак, важливо враховувати особливості національного законодавства та практики в Україні, щоб забезпечити ефективність та придатність впровадження кращих практик в контексті вітчизняної практики.

Також, потрібно враховувати те, що ідеальна система атестації не існує і кожна країна використовує підхід, що відповідає її конкретним потребам та умовам.

Потенційні переваги впровадження кращих практик атестації державних службовців в Україні можуть включати збільшення довіри до державних служб та підвищення якості державного управління. Це може допомогти зменшити корупцію та підвищити ефективність державних службовців. Також, ефективна система атестації може забезпечити прозорість та об'єктивність у відборі державних службовців на посади, що

може позитивно вплинути на розвиток професійної кар'єри державних службовців та збільшити їх мотивацію до виконання своїх обов'язків.

Отже, аналіз найкращих практик атестації державних службовців в світі може бути корисним для України у визначенні ефективної системи атестації, яка буде враховувати особливості української практики та законодавства. Впровадження кращих практик може допомогти забезпечити більш ефективне та професійне державне управління, що позитивно вплине на розвиток країни та підвищення її престижу в міжнародному співтоваристві.

У світі існує багато міжнародних організацій, які займаються питаннями атестації державних службовців. Один з найбільш відомих міжнародних стандартів в цій сфері - це Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (UNCAC), яка вступила в силу у 2005 році.

Згідно з UNCAC, держави повинні розробляти та впроваджувати системи атестації державних службовців, які б забезпечували прозорість, об'єктивність, недискримінаційність та ефективність процедури.

Крім того, UNCAC рекомендує враховувати принципи рівності статей, а також забезпечувати відповідність кваліфікації та досвіду державних службовців їхнім посадам.

Ще одним міжнародним стандартом в цій сфері є рекомендації Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), які містять багато корисної інформації щодо організації та проведення атестації державних службовців. У цих рекомендаціях враховується важливість забезпечення прозорості, незалежності та недискримінаційності процедури атестації.

Окрім UNCAC та ОЕСР, існує багато інших міжнародних стандартів та рекомендацій щодо атестації державних службовців, таких як Стандарти Міжнародної організації праці (МОП), Декларація про принципи демократії в Європі (Венська декларація) та інші.

Крім міжнародних стандартів, багато країн мають свої власні системи атестації державних службовців. Наприклад, у США федеральні державні службовці повинні проходити атестацію щороку, а також долучатись до навчальних програм для покращення своїх знань та навичок.

У багатьох європейських країнах, таких як Німеччина, Франція та Італія, атестація державних службовців також є обов'язковою. У деяких країнах, таких як Фінляндія та Норвегія, атестація є добровільною, але все ж є рекомендацією для поліпшення якості державних послуг.

У процесі атестації державні службовці зазвичай проходять оцінку своєї роботи, визначаються їхні здібності та компетенції, а також оцінюється відповідність їхніх посад. Також можуть проводитись тестування та інтерв'ю, або використовуватись інші методи оцінки.

У загальному, атестація державних службовців є важливим елементом ефективного та прозорого державного управління. Її впровадження допомагає покращити якість державних послуг, забезпечити відповідність кваліфікації та досвіду службовців їхнім посадам, та зменшити ризик корупції в державному секторі.

Атестація державних службовців, будучи ключовою складовою оцінювання їхньої професійної діяльності, відіграє суттєву роль у стратегічному плануванні кар'єри в багатьох країнах світу.

Через атестацію виявляються сильні сторони співробітників, а також області для подальшого розвитку. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи відомства, але й сприяє особистісному та професійному зростанню самого службовця.

У розвинених країнах, таких як Канада, Німеччина та Австралія, стратегічне планування кар'єри є інтегрованим елементом атестаційного процесу. Тут атестація часто включає в себе оцінку особистісного розвитку та кар'єрних амбіцій співробітників, а також ідентифікацію потреби в навчанні та розвитку навичок. Наприклад, у Німеччині система атестації може включати в себе рекомендації щодо участі в спеціалізованих тренінгах

або здобуття додаткової освіти, що допомагає службовцям планувати своє подальше просування по службі.

В країнах з перехідною економікою, таких як Україна, процес атестації ще вдосконалюється, але вже зараз він може використовуватися для визначення професійного потенціалу та кар'єрних перспектив державних службовців. Атестація допомагає виявити потреби в підвищенні кваліфікації та може вказувати на можливості для росту, наприклад, через переміщення до іншого відомства або зайняття більш високої посади.

Системи атестації, що базуються на компетенціях, такі як у Великобританії, зосереджуються на визначенні ключових навичок та знань, необхідних для конкретної роботи, та використовують цю інформацію для підбору навчальних програм та кар'єрного розвитку службовців.

Для подальшого розвитку системи атестації в Україні можна впровадити практику розробки індивідуальних планів розвитку, які б враховували не тільки поточні досягнення співробітників, але й їхні кар'єрні аспірації.

Етичні вимоги і їх вплив на атестацію державних службовців заслуговують особливої уваги в контексті сучасного управління та державної служби. Етика стає не просто набором правил, а основою для забезпечення довіри громадян до державних інститутів та їхніх представників.

Атестація державних службовців, яка включає оцінку етичних критеріїв, може стати ефективним інструментом не тільки для перевірки професійних знань і навичок, але й для оцінки внутрішньої культури та цінностей, якими керуються службовці в своїй роботі [53].

Міжнародні стандарти, як-от Конвенція ООН проти корупції та рекомендації ОЕСР, закликають до впровадження комплексних етичних рамок, які включають в себе прозорість, відкритість та здатність до підзвітності. Зокрема, акцент робиться на необхідності створення механізмів для ефективного виявлення та управління конфліктами інтересів [51].

На національному рівні, процеси атестації інтегрують етичні стандарти шляхом включення специфічних критеріїв, які оцінюють, наприклад, здатність службовців приймати обґрунтовані та неупереджені рішення, їхню відданість служінню громадськості та неприйняття корупції.

Оцінка дотримання етичних стандартів під час атестаційних процедур зазвичай включає:

- 1) Аналіз документованої поведінки службовців, включно з їх попередніми висновками, рекомендаціями та звітами.
- 2) Інтерв'ю та опитування, які виявляють думки та відгуки колег та інших зацікавлених сторін.
- 3) Використання спеціально розроблених тестів на етику, які можуть виявляти особистісні якості та цінності.
- 4) Розгляд ситуацій, де службовці демонстрували здатність діяти згідно з етичними принципами, навіть у складних обставинах.

Результати такої оцінки можуть використовуватися не тільки для визначення придатності службовців до займаної посади, але й для розробки індивідуальних планів розвитку, які включають підвищення етичної обізнаності та формування правильного розуміння корпоративної культури.

Завершуючи підрозділ, можна наголосити, що інтеграція етичних стандартів в атестаційні процедури не лише підвищує якість державного управління, але й формує міцну основу для стійкого розвитку інститутів влади на принципах доброчесності та прозорості.

Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною будь-якого процесу оцінки та розвитку, і атестація державних службовців не є виключенням. Використання зворотного зв'язку в атестаційних процедурах дозволяє вивчити вплив цих процедур на працівників та внести необхідні корективи для їх удосконалення.

Зворотний зв'язок від держслужбовців: Атестовані державні службовці можуть надавати зворотний зв'язок щодо розуміння процедур атестації, їхньої прозорості та справедливості. Вони можуть також вказувати на

аспекти процесу, які, на їхню думку, потребують вдосконалення, такі як чіткість критеріїв оцінки, способи комунікації результатів атестації та доступність ресурсів для підготовки до атестації.

Зворотний зв'язок від колег: Колеги атестованих можуть надавати важливі відомості щодо того, як процес атестації впливає на робоче середовище, командну взаємодію та загальну продуктивність. Вони можуть вказувати на позитивні зміни, спричинені атестацією, або ж на труднощі, з якими зіштовхуються їхні колеги.

Зворотний зв'язок від керівництва: Керівники можуть оцінювати ефективність атестації в контексті досягнення цілей організації та її стратегічних завдань. Вони можуть надати відгуки щодо того, як атестація впливає на виявлення лідерських якостей, ідентифікацію потенціалу для розвитку та визначення потреб у навчанні.

На основі отриманого зворотного зв'язку можна ідентифікувати ключові області для удосконалення. Нижче представлено таблицю, яка демонструє основні точки зворотного зв'язку від різних джерел та стратегії оптимізації, які можуть бути розроблені з урахуванням цих відгуків (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Використання зворотного зв'язку для оптимізації атестаційних процедур

Джерело зворотного зв'язку	Призначення зворотного зв'язку	Потенційні дії для оптимізації процесу
Атестовані державні службовці	Оцінка прозорості та справедливості процедур	Вдосконалення критеріїв оцінки
	Вказівки на аспекти процесу, що потребують удосконалення	Розвиток комунікаційних стратегій
Колеги	Відгуки щодо впливу атестації на робоче середовище	Підвищення обізнаності щодо ресурсів
	Оцінка змін у командній взаємодії	Регулярний перегляд методик оцінювання
Керівництво	Оцінка ефективності атестації щодо організаційних цілей	

Оптимізація процедур та методик атестації: На основі зібраного зворотного зв'язку можна розробити наступні кроки:

1) Вдосконалення критеріїв оцінки: забезпечення їхньої конкретності, вимірюваності та відповідності до реальних завдань і цілей державної служби.

2) Розвиток комунікаційних стратегій: забезпечення відкритої та двосторонньої комунікації між службовцями та атестаційними комісіями для чіткого розуміння процедур та результатів атестації.

3) Підвищення обізнаності щодо ресурсів для підготовки: забезпечення легкого доступу до навчальних матеріалів та можливостей для професійного зростання.

4) Регулярний перегляд та оновлення методик оцінювання: включення інноваційних підходів та технологій для підвищення ефективності та об'єктивності атестаційних процесів.

Включення незалежного оцінювання у процес атестації державних службовців стає все більш поширеним явищем у світовій практиці, оскільки воно сприяє забезпеченню більшої об'єктивності та прозорості оцінок.

Незалежне оцінювання передбачає втручання сторонніх експертів чи організацій, які не мають особистого інтересу в результатах атестації, що дозволяє зменшити суб'єктивізм та упередженість.

Такі експерти часто використовують стандартизовані методики для оцінки роботи службовців, включаючи інтерв'ю, опитування, аналіз робочих звітів та оцінку виконання конкретних завдань. Вони можуть також проводити анонімні опитування серед колег та підлеглих атестованого, щоб зібрати більш різнопланову інформацію про його професійну діяльність.

Роль незалежного оцінювання особливо важлива при ідентифікації можливих областей для професійного розвитку службовців, оскільки зовнішні оцінювачі часто мають більш об'єктивний погляд на потенціал кандидата і його слабкі сторони. Це також допомагає в розробці

індивідуальних планів розвитку, які сприяють подальшому професійному зростанню державних службовців.

Крім того, незалежне оцінювання може виявити системні проблеми в процедурах атестації, які потребують уваги на вищому рівні управління. Наприклад, якщо зовнішні оцінювачі виявляють тенденцію до недостатньої оцінки певних навичок або компетенцій, це може стати приводом для перегляду критеріїв оцінювання або методик навчання.

Загалом, залучення незалежного оцінювання є важливим кроком у напрямку забезпечення справедливості та ефективності атестаційних процесів. Це не тільки підвищує довіру до самої процедури атестації серед державних службовців, але й сприяє створенню культури безперервного навчання та самовдосконалення у державному секторі.

Моніторинг та оцінка ефективності систем атестації в різних країнах є ключовими для забезпечення постійного удосконалення державної служби. [57] Різні держави застосовують різноманітні підходи та показники для вимірювання результативності атестаційних процесів, що відображає їх унікальні адміністративні та культурні контексти.

Ключові показники результативності:

1) Рівень задоволеності державних службовців: Використовуються опитування та анкети для збору даних про ставлення службовців до процесу атестації, їхню впевненість у прозорості та справедливості оцінок.

2) Професійний розвиток після атестації: Враховується кількість службовців, які просуваються по службі або отримують підвищення після проходження атестації, як індикатор ефективності атестаційного процесу.

3) Відповідність оцінок кваліфікаційним вимогам: Аналізується, чи відображають результати атестації реальні компетенції та здібності службовців згідно з їх посадовими обов'язками та вимогами.

4) Покращення якості державного управління: Моніторяться зміни в якості роботи державних установ після проведення атестацій, включно з показниками ефективності та громадського задоволення послугами.

Методи моніторингу:

– Самооцінювання організацій: Державні установи здійснюють самостійне вивчення власних атестаційних процесів, оцінюючи їхню ефективність та виявляючи потенційні області для покращення.

– Зовнішні аудити: Незалежні організації або міжнародні експерти проводять аудити атестаційних процесів, надаючи об'єктивний аналіз та рекомендації.

– Бенчмаркінг: Порівняння результативності атестації з аналогічними процесами в інших країнах чи організаціях, що дозволяє ідентифікувати кращі практики та аспекти, які можна адаптувати.

Роль міжнародних стандартів:

Міжнародні стандарти та рекомендації відіграють важливу роль у формуванні критеріїв для моніторингу та оцінки атестації. Вони допомагають створювати спільні рамки для порівняння та забезпечують набір принципів, які підтримують прозорість та справедливість в оцінюванні державних службовців.

Український контекст:

В Україні, інтеграція міжнародних стандартів та практик у національну систему атестації відкриває шлях до створення більш ефективної та прозорої процедури оцінки, що сприяє зміцненню довіри до державних інституцій та підвищенню якості державного управління.

Професійне навчання є критично важливим для розвитку навичок і знань державних службовців, а інтеграція цього навчання в процес атестації значно підвищує їхню кваліфікацію та ефективність.

Інтеграція навчання і атестації:

Атестаційні процеси часто включають оцінку поточного рівня знань і навичок, а також ідентифікацію потреб у подальшому професійному розвитку. Визначення цих потреб допомагає планувати навчальні заходи, що мають бути зосереджені на закритті прогалів у компетенціях та розширенні фахових знань.

Вплив на підвищення кваліфікації:

Систематичне професійне навчання сприяє підвищенню кваліфікації службовців, що, у свою чергу, позитивно відображається на результатах атестації. Програми навчання часто розробляються на основі зворотного зв'язку, отриманого під час атестацій, та з урахуванням специфічних вимог посад.

Ефективність державних службовців:

Коли державні службовці регулярно проходять професійне навчання, вони краще підготовлені до виконання своїх обов'язків. Це веде до зростання ефективності в роботі, здатності впроваджувати інноваційні підходи та високої адаптивності до змін у державному управлінні.

Стратегічне планування навчання:

Стратегічне планування професійного навчання передбачає визначення довгострокових цілей кар'єрного зростання службовців та розробку індивідуальних планів навчання, які враховують результати атестації та перспективи професійного розвитку.

Методики навчання:

Методики професійного навчання включають традиційні навчальні курси, онлайн-навчання, тренінги на робочому місці, менторство та коучинг. Вони покликані забезпечити державних службовців актуальними знаннями та практичними навичками, які є необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків.

Виклики та перспективи:

Незважаючи на важливість професійного навчання, існують виклики, такі як забезпечення якості та релевантності навчальних програм, визначення пріоритетів у навчанні та залучення службовців до активної участі в навчальних заходах.

Враховуючи вищезазначене, удосконалення системи професійного навчання в контексті атестації повинно стати пріоритетом для державного управління. Впровадження ефективних навчальних програм дозволить

забезпечити високий рівень професіоналізму серед державних службовців та сприятиме підвищенню якості державного управління.

Залучення незалежних організацій та експертів до процесу атестації виявилось ефективним у зміцненні недискримінаційності та об'єктивності процесу. Водночас, зворотний зв'язок та моніторинг ефективності систем атестації стали невід'ємними для їх неперервного вдосконалення.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що успішна атестація державних службовців має бути гнучкою, адаптованою до змін та заснованою на суворих, але справедливих критеріях оцінки.

Ці висновки можуть слугувати основою для подальшого реформування системи атестації в Україні, з метою забезпечення її відповідності до міжнародних стандартів і національних потреб.

Висновки до першого розділу

Розгляд теоретичних аспектів атестації державних службовців виявив комплексність цього процесу, що включає різноманітні виміри - від законодавчого регулювання до психологічного впливу на персонал. Атестація виступає як критичний інструмент управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності та якості роботи державного апарату, а також на розвиток кар'єри та професійних навичок службовців.

Теоретичні аспекти атестації формують фундамент, на якому побудовані всі подальші практичні заходи, спрямовані на вдосконалення системи державного управління через розвиток її найціннішого ресурсу – кваліфікованих та відданих своїй справі службовців.

Також було розглянуто комплексні питання, що стосуються законодавчого регулювання процесу атестації. Встановлено, що чітке правове регулювання атестації є критично важливим для забезпечення ефективного управління державними кадрами та підтримки високих стандартів державної служби.

Значну увагу приділено адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів, що відображає зобов'язання України як держави, що прагне до інтеграції в європейський та міжнародний простір. Розглянуто важливість механізмів контролю та моніторингу за дотриманням нормативних актів, які забезпечують прозорість та справедливість атестації.

Також зазначено, що постійне оновлення законодавства, яке враховує зміни в суспільних вимогах, адміністративних реформах та інноваційних процесах, є невід'ємною частиною процесу постійного покращення державної служби.

Узагальнюючи вищесказане, можна стверджувати, що правове забезпечення атестації державних службовців в Україні має тверду основу, яка потребує постійного оновлення та адаптації з метою забезпечення високої якості державного управління та відповідності актуальним вимогам і викликам.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АТЕСТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Атестація державних службовців є важливим інструментом контролю за якістю державного управління та підвищення ефективності діяльності державних органів. Україна, як і багато інших країн, ввела систему атестації державних службовців з метою забезпечення професійного розвитку та підвищення якості державної служби.

Одним з практичних аспектів атестації є процес її проведення. Україна має визначені процедури та нормативні акти, які визначають порядок проведення атестації, обов'язки державних службовців та їхніх керівників, а також критерії оцінювання діяльності службовців.

Другим важливим аспектом є досвід проведення атестації. Україна має вже певний досвід проведення атестації державних службовців, який дозволяє розробляти кращі практики та вдосконалювати існуючі процедури.

Третій аспект полягає в проблемах та перспективах атестації державних службовців в Україні. Наприклад, існує проблема недостатньої оцінки професійної діяльності державних службовців, яка може призвести до недооцінки їхнього потенціалу та зниження мотивації до професійного зростання. Проте, перспективи атестації включають можливість створення більш професійного та компетентного корпусу державних службовців, який зможе більш ефективно виконувати завдання державного управління.

Четвертий аспект - роль атестації у підвищенні довіри до державної влади. Атестація державних службовців може сприяти зміцненню довіри громадян до державної влади та підвищенню рівня їхньої участі в управлінні справами держави. Якщо громадяни будуть мати переконання, що державні службовці проходять атестацію та їхня професійна діяльність контролюється, то це може зменшити корупційні ризики та підвищити рівень довіри до держави.

Отже, атестація державних службовців є важливим інструментом вдосконалення державного управління та підвищення ефективності

діяльності державних органів. Практичні аспекти атестації включають процес проведення, досвід проведення, проблеми та перспективи, а також роль атестації у підвищенні довіри до державної влади. Важливо, щоб атестація проводилася об'єктивно та відповідно до визначених критеріїв, що дозволить створити більш професійний та компетентний корпус державних службовців.

2.1 Досвід проведення атестації державних службовців в Україні

Досвід проведення атестації державних службовців в Україні є важливим етапом вдосконалення системи державного управління та підвищення якості державної служби. Перші спроби атестації державних службовців в Україні були здійснені у 1990-х роках, проте вони були несистемними та неефективними.

Після прийняття Закону «Про державну службу» у 2015 році, система атестації державних службовців стала більш системною та структурованою. Уперше в Україні було визначено перелік документів, необхідних для проведення атестації, а також критерії оцінювання діяльності службовців [24].

Перші результати атестації були опубліковані в 2016 році. За результатами першої хвилі атестації було звільнено більше 2,5 тисяч державних службовців, які не відповідали встановленим критеріям. Також, було здійснено перегляд категорій службовців та збільшено кількість категорій з 4 до 7.

У 2018 році було запроваджено нову хвилю атестації, під час якої було перевірено понад 200 тисяч державних службовців. Результати цієї хвилі атестації ще не були оприлюднені, однак можна стверджувати, що система атестації державних службовців в Україні є активною та розвивається.

Досвід проведення атестації державних службовців в Україні свідчить про важливість цього процесу та необхідність вдосконалення критеріїв

оцінювання та розвитку системи атестації. Важливо забезпечити не лише регулярність проведення атестації, а й об'єктивність та компетентність атестаційних комісій. Також потрібно враховувати специфіку діяльності різних категорій державних службовців та встановлювати відповідні критерії оцінювання.

Наголошується на тому, що атестація державних службовців має бути інструментом для підвищення якості державної служби та має сприяти формуванню професійної еліти, яка забезпечує високий рівень виконання завдань держави та задоволення потреб громадян. При цьому, важливо забезпечити відповідність критеріїв оцінювання сучасним вимогам та реаліям, що має допомогти відбирати та зберігати в державній службі найкомпетентніших та найкваліфікованіших фахівців [35].

Хоча атестація державних службовців є важливим інструментом вдосконалення державного управління та підвищення якості державної служби в Україні, вона не є безпроблемною. Однією з проблем є те, що використовувані критерії оцінювання діяльності службовців можуть бути неоднозначними та суб'єктивними, що може призвести до несправедливого рішення про звільнення чи пониження категорії службовця.

Іншою проблемою є відсутність відповідальності за неякісне проведення атестації, що може стимулювати корупційні дії. Також, відсутність чіткої процедури апеляції у разі незгоди з результатами атестації може створювати додаткові труднощі для службовців, які були невинно позбавлені своєї посади або зменшено категорію.

Однак, існують перспективи для вдосконалення системи атестації державних службовців в Україні. Зокрема, можливо удосконалити критерії оцінювання та забезпечити їх більшою об'єктивністю та науковою обґрунтованістю. Також, необхідно встановити механізми відповідальності за неякісне проведення атестації та унеможливити корупційні дії у цьому процесі.

Крім того, варто враховувати досвід інших країн щодо проведення атестації державних службовців та запозичувати кращі практики. Наприклад, можна уважно досліджувати досвід країн ЄС та ОЕСР, які мають розвинену систему атестації державних службовців, та використовувати його для вдосконалення власної системи.

Також, важливо забезпечити прозорість та громадський контроль у процесі атестації державних службовців. Це можна зробити шляхом публікації критеріїв оцінювання та результатів атестації, а також залучення громадських організацій та експертів до оцінювання діяльності службовців.

Не менш важливим є питання підвищення кваліфікації державних службовців та забезпечення їх професійного зростання. Адже лише належна кваліфікація та професійні знання можуть забезпечити ефективну та якісну роботу в державному управлінні.

Вдосконалення системи атестації державних службовців в Україні вимагає комплексного підходу та використання найкращих практик з інших країн. Важливим є забезпечення об'єктивності та прозорості процесу атестації, встановлення відповідальності за його порушення та забезпечення професійного зростання державних службовців.

Задача атестації державних службовців полягає у підвищенні ефективності державного управління, а це можливо завдяки кільком факторам.

По-перше, атестація дозволяє виявити талановитих та компетентних службовців і визначити їхні можливості в управлінні державними справами. Це допомагає забезпечити правильне розподілення кадрів у державних органах та використання їхнього потенціалу на максимально можливому рівні.

По-друге, атестація стимулює службовців до саморозвитку та покращення своїх професійних знань і навичок. Проведення атестації спонукає службовців до самоаналізу та самокритики, що змушує їх

працювати над вдосконаленням своєї роботи, вчасно навчатися новому та використовувати найкращі практики в державному управлінні.

По-третє, атестація дозволяє оновлювати кадри у державних органах та забезпечувати відповідність службовців сучасним вимогам та стандартам в сфері публічного управління. Це важливо для забезпечення ефективності та ефективності управління в умовах швидких змін в соціально-економічному та політичному середовищі..

Вивчення статистичних даних атестації державних службовців має вирішальне значення для оцінки ефективності і визначення напрямків удосконалення системи державного управління в Україні [38]. Аналіз останніх атестаційних кампаній дозволяє виділити ключові тенденції та виклики, з якими стикаються учасники процесу.

– Тенденції

Зібрані дані вказують на певні тенденції. Однією з позитивних є збільшення кількості службовців, які успішно проходять атестацію та демонструють покращення професійних компетенцій. Це свідчить про зростання професійного рівня державних службовців та ефективність впроваджених навчальних програм.

– Виклики

Однак, аналіз також виявляє деякі виклики. Серед них — недостатня узгодженість критеріїв оцінювання між різними відомствами та необхідність їх стандартизації. Іншим важливим аспектом є висока частка службовців, які не згодні з результатами атестації, що може свідчити про суб'єктивізм у процесі оцінювання.

– Успіхи та недоліки системи

Успіхи системи включають введення електронних систем обліку результатів атестації, що сприяє підвищенню прозорості процесу. Недоліки, які потребують уваги, включають відсутність ефективних механізмів для апеляції результатів атестації та необхідність розширення системи навчання та професійного розвитку службовців.

– Шляхи удосконалення

На основі аналізу статистичних даних можна пропонувати наступні шляхи удосконалення системи атестації:

- 1) Розробка та впровадження єдиних критеріїв оцінювання для всіх відомств і агенцій.
- 2) Встановлення чітких процедур апеляції та механізмів захисту прав службовців.
- 3) Покращення програм навчання та розвитку для підготовки службовців до атестації.
- 4) Посилення громадського контролю та залучення незалежних експертів для оцінювання атестаційних процедур.

Для візуалізації результатів у розділі можна додати такі картинки:

- 1) Діаграми та графіки, що ілюструють статистичні дані по результатах атестаційних кампаній.
- 2) Схеми процедур атестації та апеляції.
- 3) Інфографіка з рекомендаціями щодо шляхів удосконалення системи атестації.
- 4) Зображення навчальних сесій та семінарів для державних службовців як частини підготовки до атестації.

Сучасний світ характеризується швидкими темпами інновацій, які змінюють підходи до багатьох процесів, в тому числі й до атестації державних службовців. Впровадження цифрових технологій та інноваційних методів оцінки відкриває нові можливості для підвищення об'єктивності та ефективності оцінювання роботи держслужбовців.

– Цифрові технології

Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати процес збору та обробки інформації про діяльність службовців. Електронні системи можуть збирати дані з різноманітних джерел, включаючи результати проектів, звіти про виконання обов'язків, відгуки колег та підлеглих. Це

дозволяє створювати повну картину діяльності службовця, що сприяє більш об'єктивному оцінюванню.

– Інноваційні методи оцінки

Застосування інноваційних методів оцінки, таких як 360 градусів відгуків, де оцінювання виконання посадових обов'язків проводиться не тільки керівництвом, а й колегами та підлеглими, може забезпечити більш всебічний погляд на професіоналізм та компетентність службовця.

– Аналіз соціальних мереж

Інша інноваційна техніка включає аналіз соціальних мереж службовців, що дозволяє оцінити їх вплив, лідерські якості та здатність до комунікації в середині організації. Це особливо важливо для позицій, що передбачають велику взаємодію з іншими службовцями та стейкхолдерами.

Інтеграція цифрових технологій та інноваційних методів оцінки може радикально змінити процес атестації державних службовців. Вони відкривають шлях до створення справедливої, прозорої та ефективної системи, що враховує як потреби службовців, так і очікування суспільства щодо якості державного управління.

2.2 Особливості атестації в різних секторах державного управління: моніторинг та оцінка ефективності

Особливості атестації в різних секторах державного управління потрібні для того, щоб враховувати специфіку роботи та вимоги до державних службовців у конкретному секторі [40]. Наприклад, для державних службовців, які працюють у сфері охорони здоров'я, особливо важливим є знання законодавства про медичну діяльність, вміння працювати з медичними документами та виконувати завдання, пов'язані з наданням медичної допомоги.

Аналогічно, для державних службовців у сфері економіки та фінансів важливо мати знання про фінансову та економічну діяльність, уміти

аналізувати фінансову звітність та планувати бюджет. Також враховується специфіка роботи в різних владних структурах та на різних рівнях управління.

Особливості атестації у різних секторах державного управління необхідні для забезпечення відповідності професійних знань, вмінь та навичок державних службовців специфіці їх роботи та вимогам до професійної діяльності в цій галузі. Це дозволяє підвищувати якість державного управління та забезпечувати ефективність діяльності державних органів в кожній сфері діяльності.

Особливості атестації в різних секторах державного управління можна поділити на такі важливі аспекти:

1. Історія та особливості атестації державних службовців у різних секторах державного управління в Україні.

Атестація державних службовців є важливим елементом системи управління державою. Україна почала регулювати питання атестації державних службовців у 1997 році. Тоді було прийнято Закон України «Про державну службу», який передбачав проведення атестації державних службовців з метою оцінки їхньої професійної придатності та визначення рівня кваліфікації [25].

Протягом з 1997 по 2016 роки атестацію державних службовців проводили у відповідності до Закону України «Про державну службу». Проте, у 2016 році було прийнято Закон України «Про очищення влади», який значно змінив підхід до атестації державних службовців. Зокрема, було визначено нові критерії та процедури проведення атестації, а також збільшено вимоги до документації та інших деталей процесу.

Сьогодні в Україні атестацію державних службовців проводять у відповідності до Закону України «Про державну службу», а також Закону України «Про очищення влади». Атестація державних службовців проводиться на засадах об'єктивності, прозорості та відкритості. Вона має на

меті оцінити професійну придатність державного службовця, його знання та навички у певній галузі діяльності.

Особливості атестації державних службовців у різних секторах державного управління в Україні можуть відрізнятися залежно від галузі, в якій працює державний службовець. Наприклад, у секторі соціального захисту населення атестація може передбачати оцінку досвіду роботи з людьми, знання соціального законодавства та інших специфічних аспектів. У секторі фінансів можуть бути вимоги до знання бухгалтерського обліку, фінансових інструментів та інших аспектів, що пов'язані з фінансовою діяльністю.

Для того, щоб атестація була ефективною, необхідно враховувати специфіку роботи державного службовця в конкретному секторі. Це означає, що вимоги до професійної придатності та рівня кваліфікації можуть бути різними у різних галузях діяльності. Також, важливим елементом атестації є врахування потреб та очікувань громадян, які користуються послугами державного управління.

У різних секторах державного управління можуть бути встановлені різні строки проведення атестації та вимоги до обсягу документації та інших деталей процесу. Наприклад, у секторі охорони здоров'я може бути вимога до обов'язкової підготовки доповіді про свою роботу за останній період, у секторі освіти - до обов'язкового володіння новими методиками навчання тощо.

Отже, враховуючи специфіку різних секторів державного управління, атестація державних службовців в Україні має свої особливості. Її проведення допомагає забезпечити ефективність та професійну придатність державних службовців, а також підвищує рівень довіри громадян до державного управління в цілому. Правильна атестація дозволяє виявити слабкі місця та недоліки у роботі державного службовця та сприяє їх подоланню через підвищення рівня кваліфікації та професійної підготовки.

Важливо також зазначити, що атестація державних службовців є одним з інструментів боротьби з корупцією в державному управлінні. Завдяки атестації можна виявити недостатню кваліфікацію та професійну неспроможність державних службовців, що може бути причиною корупційних дій.

2. Порівняльний аналіз атестації державних службовців у різних секторах державного управління.

Порівняльний аналіз атестації державних службовців у різних секторах державного управління дає можливість з'ясувати спільні та відмінні риси процесу оцінки професійної компетентності службовців.

У секторі соціального захисту населення атестація передбачає оцінку досвіду роботи з людьми, знання соціального законодавства та інших специфічних аспектів. Так, державний службовець, який працює у соціальній сфері, повинен мати високу емпатію та здатність до спілкування з людьми.

У секторі фінансів вимоги до професійної придатності можуть бути пов'язані з бухгалтерським обліком, фінансовими інструментами та іншими аспектами, що пов'язані з фінансовою діяльністю. Тут важливими є знання фінансового законодавства та економіки.

У секторі охорони здоров'я атестація передбачає оцінку медичних знань та практичних навичок, а також досвіду роботи в медичному закладі. Особлива увага приділяється професійній етиці та знанням законодавства про охорону здоров'я.

У секторі освіти вимоги до атестації можуть бути пов'язані з знанням нових методик навчання та оцінювання знань учнів, вмінням розвивати інноваційні програми із застосуванням сучасних технологій та знанням законодавства в галузі освіти.

Отже, порівняльний аналіз атестації державних службовців у різних секторах державного управління дозволяє з'ясувати специфічні вимоги до професійної підготовки та досвіду роботи відповідно до сфери діяльності. Такий аналіз може допомогти удосконалити систему атестації та забезпечити

більш ефективну підготовку та оцінку професійної компетентності державних службовців, що в свою чергу позитивно позначиться на якості державного управління в цілому.

3. Перспективи розвитку атестації державних службовців у різних секторах державного управління в Україні.

Перспективи розвитку атестації державних службовців у різних секторах державного управління в Україні є важливим аспектом реформування державного апарату та його відповідності потребам суспільства. В сучасних умовах в Україні відбуваються зміни у підходах до організації державного управління, зокрема зростає роль атестації як інструменту забезпечення професійної компетентності державних службовців.

Однією з основних перспектив розвитку атестації державних службовців є посилення вимог до професійної придатності та введення більш жорстких критеріїв оцінки. Наприклад, у секторі соціального захисту населення може збільшитись важливість оцінки державних службовців за їхньою ефективністю та результативністю у забезпеченні соціальних послуг громадянам.

Ще однією перспективою є збільшення уваги до розвитку професійних навичок державних службовців у секторі фінансів та економіки. З огляду на зміни у світовій економіці та зростання конкуренції на міжнародному ринку, державні службовці, які мають високу кваліфікацію в галузі фінансів та економіки, стають дедалі більш важливими для успішного функціонування економіки країни.

Також можливо, що в секторі охорони здоров'я з'являться нові критерії для оцінки професійної компетентності державних службовців, які пов'язані зі зміною підходів до організації медичної допомоги та впровадження сучасних технологій у лікувальних закладах.

Загалом, перспективи розвитку атестації державних службовців в Україні включають посилення вимог до професійної придатності, розвиток

професійних навичок та використання сучасних методів оцінки. Це допоможе підвищити ефективність роботи державного апарату та забезпечити відповідність його діяльності потребам суспільства.

4. Міжсекторальні порівняння ефективності атестаційних систем.

Міжсекторальні порівняння ефективності атестаційних систем є ключовими для розуміння того, як різні галузі державного управління можуть адаптувати та оптимізувати свої підходи до атестації державних службовців. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати найкращі практики, визначити прогалини в поточних системах та сприяти розробці уніфікованих стандартів, які забезпечать високу якість державного управління на всіх рівнях.

Ефективність атестаційних систем може бути виміряна через кілька ключових індикаторів:

1) Результативність: Міра, в якій атестаційні системи досягають визначених цілей, зокрема підвищення кваліфікації службовців та оптимізації їх роботи.

2) Задоволення співробітників: Оцінка, наскільки процедури атестації впливають на мотивацію та загальне задоволення державних службовців їхньою роботою.

3) Прозорість та об'єктивність: Аналіз того, наскільки відкритою є процедура атестації та чи забезпечує вона рівні умови для всіх учасників.

4) Відповідність потребам громадян: Оцінка, чи атестація сприяє підвищенню якості послуг, які державні службовці надають громадянам.

Порівняльний аналіз між секторами може виявити, наприклад, що у секторі соціального захисту висока результативність атестації часто корелює з ефективними програмами навчання та розвитку. В той же час, у секторі фінансів може бути більший акцент на технічній експертизі та професійних сертифікаціях. У секторі охорони здоров'я важливою є не тільки технічна кваліфікація, але й спроможність працювати в команді та підтримувати високі стандарти пацієнтської догляду.

Для здійснення ефективних порівнянь можуть бути використані такі методики:

- Бенчмаркінг: Систематичне порівняння атестаційних процедур та їх результатів між різними секторами для визначення «золотого стандарту» ефективності.
- Оцінка впливу: Дослідження довгострокового впливу атестації на професійний розвиток службовців та виконання державних функцій.
- Зворотний зв'язок: Активне залучення службовців до процесу аналізу та оцінки атестаційних систем, щоб забезпечити їхню участь та відповідність їхніх потреб.

Перспективи розвитку міжсекторальної атестації включають інтеграцію сучасних даних та аналітичних інструментів для підвищення точності та об'єктивності оцінювання. Це також може включати розробку універсальних компетенцій, які будуть актуальними для всіх секторів, забезпечуючи при цьому гнучкість для врахування секторальних специфік.

5. Впровадження інновацій та сучасних технологій у процес атестації.

Сучасний світ диктує нові умови ефективності та прозорості у всіх сферах діяльності, і процес атестації державних службовців не є винятком. Завдяки розвитку технологій, можливості для оптимізації та інновації в атестаційних системах значно розширюються, що відкриває нові шляхи для підвищення кваліфікації та професіоналізму кадрів.

Цифрові платформи, дистанційне навчання та тестування, аналітика даних і штучний інтелект, мобільні додатки та інші сучасні інструменти вже активно впроваджуються в атестаційні процеси. Вони дозволяють здійснити крок вперед від традиційних методик до більш гнучких, точних та відкритих способів оцінювання.

Такі технології, як blockchain, можуть використовуватися для створення незмінних та надійних реєстрів атестаційних результатів, гарантуючи високий рівень довіри та прозорості. Віртуальна реальність та

адаптивне тестування відкривають можливості для імітації реальних робочих ситуацій та індивідуального підходу до оцінювання кожного державного службовця.

Завдяки цим нововведенням, атестація перетворюється з рутинного обов'язку в інструмент розвитку та самовдосконалення, який допомагає державним службовцям відповідати високим вимогам сучасного державного управління. Використання інноваційних технологій в атестаційних процесах в Україні має потенціал не тільки для підвищення якості роботи державних органів, але й для зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Порівняльний аналіз атестації у різних секторах виявив унікальні вимоги та очікування, властиві кожному сектору, що підкреслює необхідність індивідуалізованого підходу в атестаційних процесах. Перспективи розвитку атестації включають інтеграцію сучасних технологій та інноваційних методик, які сприятимуть створенню більш прозорих, ефективних та адаптивних систем оцінки державних службовців.

Враховуючи це, важливо продовжувати працювати над вдосконаленням процесів атестації, зосереджуючись на посиленні професіоналізму, чесності та відповідальності серед державних службовців. Ефективна атестація є ключем до забезпечення високої якості державного управління та зміцнення довіри до державних інституцій, а також важливим інструментом у боротьбі з корупцією.

Моніторинг та оцінка ефективності атестації є ключовими компонентами для забезпечення високої якості державного управління. Ці процеси важливі для того, щоб зрозуміти, наскільки добре атестаційні системи виконують свої завдання у визначенні та підтримці професійних стандартів серед державних службовців [57].

Моніторинг дозволяє систематично збирати дані про процеси атестації та їх результати. Це може включати аналіз дотримання процедур, частоту та результативність атестацій, а також зворотний зв'язок від учасників процесу. Через це, керівництво державних органів може своєчасно виявляти та

вирішувати проблеми, що виникають під час атестації, та вносити необхідні корективи.

Оцінка ефективності, з іншого боку, має на меті визначити, який вплив має атестація на професійний розвиток службовців та на загальну продуктивність державного управління.

Впровадження чітких індикаторів та метрик для моніторингу та оцінки, таких як показники ефективності, задоволеності службовців та якості державних послуг, може значно підвищити прозорість та об'єктивність атестаційного процесу.

В результаті, моніторинг та оцінка є фундаментальними для підвищення якості державної служби, а також забезпечують можливість неперервного вдосконалення атестаційних систем. Ці процедури відіграють важливу роль у забезпеченні відповідальності, ефективності та прозорості в управлінні людськими ресурсами у сфері державного управління.

Ключові розділи моніторингу та оцінки ефективності атестації:

1. Системи бенчмаркінгу для вимірювання результатів атестації.

Системи бенчмаркінгу відіграють важливу роль в оцінці ефективності атестаційних процедур у державному управлінні. Вони дозволяють встановлювати стандарти та порівнювати результати атестації між різними відомствами, секторами, а іноді навіть країнами. Через це можливо визначити «найкращі практики» та рекомендувати їх для ширшого впровадження.

Суть бенчмаркінгу полягає в аналізі показників, які вимірюють певні аспекти діяльності державних службовців, наприклад, рівень їх професіоналізму, здатність до навчання, інноваційних змін та реагування на критику. Ці показники також можуть включати оцінку задоволеності громадян послугами, які надаються державними службовцями, та їхньої здатності досягати цілей державного управління.

Використання систем бенчмаркінгу допомагає виявляти «вузькі місця» в атестаційних процесах та розробляти стратегії для їх усунення.

Наприклад, якщо порівняльний аналіз показує, що певні державні органи мають вищі рівні задоволеності клієнтів та кращу віддачу від навчальних програм, ці методи можна адаптувати та застосувати в інших установах.

Ключовим моментом у впровадженні систем бенчмаркінгу є створення єдиної бази даних, яка б забезпечувала зіставлення результатів і була доступною для всіх зацікавлених сторін. Це вимагає інтеграції між різними державними системами та платформами, щоб забезпечити єдиний підхід до збору даних та їх аналізу.

Крім того, для ефективного бенчмаркінгу важливо враховувати контекст та специфіку кожного сектору державного управління. Це означає, що критерії та показники оцінки повинні бути адаптовані до конкретних умов та потреб сфери, в якій працюють державні службовці.

Останнім кроком у процесі бенчмаркінгу є забезпечення зворотного зв'язку та регулярного перегляду встановлених показників. По мірі змін у сфері державного управління та суспільних вимог, необхідно адаптувати бенчмаркінг, щоб він залишався актуальним і відображав реальну картину ефективності атестаційних процедур.

2. Роль зовнішнього аудиту у визначенні ефективності атестаційних процедур.

Зовнішній аудит є ключовим елементом у забезпеченні об'єктивності та прозорості процесів атестації державних службовців. Це зовнішня оцінка, яка дозволяє незалежно перевірити та оцінити відповідність атестаційних процедур встановленим стандартам та правилам. Зовнішній аудит допомагає ідентифікувати неефективні процеси, системні недоліки або можливі порушення, що вимагають корекції.

Зазвичай, зовнішній аудит проводять спеціалізовані організації або державні контрольні установи, які мають відповідні повноваження та ресурси. Вони аналізують документацію, проводять інтерв'ю з персоналом та оцінюють рівень задоволеності службовців процесом атестації.

Особлива увага приділяється оцінці рівня відповідності атестаційних критеріїв актуальним потребам державної служби та їх здатності адекватно відображати професійну компетентність службовців.

Ключові аспекти зовнішнього аудиту включають:

- Оцінка процедур та методик атестації: перевірка чи атестаційні процедури чітко визначені, документовані, та чи вони ефективно застосовуються на практиці.
- Перевірка дотримання законодавства: забезпечення відповідності атестаційних процедур законодавчим та нормативним актам.
- Аналіз результатів атестації: визначення того, наскільки об'єктивно та справедливо оцінюється професійна діяльність службовців.
- Виявлення ризиків та вразливостей: ідентифікація потенційних проблем у системі атестації, які можуть призвести до неправомірних дій або корупції.
- Рекомендації щодо удосконалення: формулювання пропозицій по оптимізації атестаційних процедур з метою підвищення їх ефективності та ефективності.

У підсумку, зовнішній аудит є важливою частиною процесу моніторингу та оцінки атестації, що допомагає підтримувати високі стандарти професіоналізму в державному секторі.

3. Використання KPIs та балансових систем показників для моніторингу атестації.

Ефективність атестаційних процесів в державному управлінні може бути значно підвищена за допомогою систематичного використання ключових показників ефективності (KPIs) та балансових систем показників. Ці інструменти забезпечують кількісне вимірювання продуктивності та дозволяють відслідковувати досягнення цілей атестації, а також ідентифікувати аспекти, які потребують удосконалення.

KPIs (Key Performance Indicators) – це конкретні метрики, які дозволяють оцінити успішність атестації на основі передбачуваних результатів. Такі індикатори можуть включати:

- Рівень задоволеності службовців процесом атестації;
- Частоту ідентифікації прогалин у компетенціях;
- Ефективність використання ресурсів на підготовку до атестації;
- Ступінь досягнення планових кар’єрних змін після атестації.

Балансові системи показників включають більш широкий спектр метрик, які охоплюють різні аспекти діяльності та управління, зокрема:

- Фінансові показники, які відображають вартість проведення атестації;
- Клієнтські показники, що зосереджені на відгуках внутрішніх та зовнішніх користувачів служб;
- Внутрішні бізнес-процеси, які аналізують час та якість виконання атестаційних задач;
- Навчання та розвиток, що міряють вплив атестації на професійне зростання та розвиток навичок.

Застосування KPIs та балансових систем показників дозволяє атестаційним комісіям встановити чіткі цілі та відслідковувати прогрес у їх досягненні. Це також сприяє залученню службовців до процесу самооцінки та власного розвитку. Регулярний аналіз цих показників надає можливість для вчасного внесення корективів і підвищення загальної ефективності атестаційних заходів.

Щоб забезпечити максимальну ефективність атестаційних процесів, важливо інтегрувати KPIs та балансові системи показників в усі етапи атестації, від планування та підготовки до оцінювання та аналізу результатів. Такий підхід забезпечить збалансоване та всебічне управління атестаційними процедурами, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін та сприяючи підвищенню рівня довіри до системи державного управління.

Встановлення чітких показників дозволяє органам державного управління вимірювати успішність атестаційних процесів, ідентифікувати області для удосконалення та гарантувати, що державні службовці відповідають високим стандартам компетентності. Моніторинг та оцінка забезпечують цінну зворотну інформацію для розробки стратегій підвищення ефективності атестації, враховуючи динаміку змін у сфері державного управління та суспільних очікувань.

У підсумку, систематичний моніторинг та оцінка атестаційних процесів виступають як невід'ємна складова сучасного державного управління, забезпечуючи високу якість публічних послуг та довіру громадян до державних інституцій. Основною метою таких заходів є створення умов для об'єктивної та ефективної атестації, яка сприяє розвитку компетентного та відповідального державного апарату.

2.3 Етичні аспекти атестації державних службовців, запобігання конфлікту інтересів

Етичні аспекти атестації державних службовців дуже важливі для забезпечення довіри громадськості до державної служби та забезпечення ефективної роботи державних установ. Відповідальне та етичне проведення атестації забезпечує високий рівень компетентності та професійної майстерності державних службовців, що в свою чергу позитивно відображається на рівні надання якісних та ефективних послуг громадянам та підприємствам.

Проблема корупції є однією з найбільш актуальних проблем в сфері публічного управління, включаючи атестацію державних службовців. Корупція може впливати на процес атестації, зокрема, може спричинити неправомірне впливання на результати атестації, відсутність об'єктивності та чесності в прийнятті рішень.

Однак, атестація державних службовців може бути ефективним інструментом у запобіганні корупції. Вона може змусити службовців бути

відповідальними за свою роботу та зобов'язати їх дотримуватись встановлених норм та стандартів.

Крім того, процедура атестації може забезпечити прозорість та відкритість у діяльності державних службовців. Це дозволить громадськості контролювати їхню роботу та відстежувати, чи виконують вони свої обов'язки належним чином.

Для забезпечення ефективної боротьби з корупцією у процесі атестації, потрібно використовувати об'єктивні критерії оцінки та дотримуватись принципів чесності та об'єктивності. Крім того, необхідно забезпечувати конфіденційність та захист особистих даних державних службовців, щоб уникнути можливості їхнього зловживання.

Атестація державних службовців з грандіозними завданнями має бути впроваджена відповідно до професійних етичних норм та правил поведінки. Професійна етика державних службовців є важливим елементом впровадження атестації, оскільки вона визначає вимоги до поведінки та роботи службовців.

Зв'язок атестації з професійною етикою державних службовців полягає в тому, що в процесі атестації службовці оцінюються з точки зору дотримання професійних етичних норм і правил поведінки. Наприклад, службовці повинні дотримуватися принципу інтегритету та уникати конфлікту інтересів, що може привести до корупції. Одним з завдань атестації є виявлення порушень професійної етики, які можуть вплинути на якість роботи державного службовця [51].

Атестація може також стати засобом формування професійної етики серед державних службовців. Якщо процес атестації буде відбуватися відкрито та прозоро, службовці зможуть бачити, які конкретні дії та поведінку їх колег було визнано етично неприйнятними. Це може допомогти зробити професійну етику більш доступною та зрозумілою для державних службовців, що дозволить їм краще її розуміти та виконувати.

Таким чином, зв'язок атестації з професійною етикою державних службовців є надзвичайно важливим для забезпечення високої якості роботи державної служби та запобігання корупції. Атестація, з одного боку, забезпечує оцінку знань та навичок службовців, а з іншого боку, вона сприяє формуванню професійної етики та вихованню відповідальності перед суспільством. В процесі атестації службовці можуть отримувати рекомендації та поради щодо поліпшення своєї роботи та професійного розвитку.

Нормативно-правове забезпечення атестації державних службовців в Україні передбачає не тільки проведення атестації, а й забезпечення додержання професійних етичних норм та стандартів поведінки серед державних службовців. Зокрема, Закон України «Про державну службу» містить положення про дотримання службовцями вимог професійної етики, а також нормативні акти щодо запобігання конфлікту інтересів та протидії корупції [24].

Забезпечення зв'язку атестації з професійною етикою державних службовців є важливим елементом етичних аспектів атестації. Це дозволяє не тільки оцінювати роботу службовців, а й формувати професійну етику та відповідальність перед суспільством. Впровадження професійної етики серед державних службовців та дотримання її під час атестації сприятиме створенню ефективної та довірливої системи державного управління в Україні.

Під час атестації державних службовців виникає безліч етичних проблем, які потребують уваги та розв'язання. Одна з основних проблем полягає у тому, що атестація може сприяти створенню негативної атмосфери на робочому місці та викликати конфлікти між службовцями. Наприклад, якщо один з колег не відповідає вимогам атестації та не отримує підтвердження своєї кваліфікації, це може спричинити його недовіру до колег, які були атестовані успішно.

Ще одна проблема полягає у тому, що атестація може бути використана для переслідування політичних або особистих мотивів. Наприклад, якщо у державного службовця є відмінні результати роботи, але він не підтримує певну політичну партію, то його можуть атестувати негативно.

Під час атестації можуть виникати проблеми пов'язані з конфліктом інтересів. Якщо службовець має конфлікт інтересів у виконанні своїх обов'язків, то його атестація може бути позначена негативно, що може мати наслідки для його кар'єрного зросту.

Крім того, під час атестації можуть виникнути проблеми з етикою збереження конфіденційної інформації. Комісія по атестації повинна мати доступ до документів та інформації про службовця, проте ця інформація повинна залишатися конфіденційною. Тому, дотримання принципів етики збереження конфіденційної інформації є важливим елементом атестаційної процедури.

Також, можуть виникати етичні проблеми пов'язані з більш широкими питаннями громадської моралі та етики. Наприклад, якщо державний службовець має конфлікт інтересів, пов'язаний з його бізнесом чи з сімейними зв'язками, то його атестація може стати предметом публічної критики, що може завдати шкоди його репутації та впливати на його можливість працювати в державній службі у майбутньому.

З метою запобігання етичним проблемам під час атестації, необхідно використовувати чіткі критерії та вимоги для оцінки професійної компетентності та етичної поведінки державних службовців. Також, необхідно забезпечити незалежність та об'єктивність атестаційної комісії та забезпечити конфіденційність даних, що надаються для проведення атестації.

Окрім цього, важливим є відповідальне ставлення державних службовців до етики та моралі, зокрема відмова від конфлікту інтересів та забезпечення конфіденційності даних. Це допоможе запобігти етичним проблемам під час атестації та забезпечити високу професійну компетентність та етичні стандарти серед державних службовців.

Етичні кодекси відіграють вирішальну роль у формуванні стандартів поведінки та професійних принципів державних службовців. Вони є фундаментальним інструментом, який спрямовує службовців до етичної та відповідальної поведінки, важливою частиною якої є атестація.

Значення етичних кодексів. Етичні кодекси містять збірник принципів та очікувань, які служать як моральний компас для державних службовців. Вони встановлюють чіткі вимоги до чесності, прозорості, нейтральності, та справедливості, які є особливо актуальними під час атестаційних процедур. Кодекси спрямовані на запобігання корупційним діям та забезпечення високого рівня довіри громадськості до державного управління [44].

Етичні кодекси та атестація У контексті атестації, етичні кодекси виконують кілька ключових функцій:

- Регулятивна функція: вони визначають правила та очікування щодо поведінки під час атестаційних процедур, забезпечуючи таким чином справедливу та об'єктивну оцінку.
- Виховна функція: етичні кодекси сприяють розвитку етичної свідомості та відповідальності, виховуючи у службовців розуміння важливості дотримання етичних стандартів.
- Захисна функція: забезпечують захист службовців від необгрунтованого втручання чи тиску під час атестації, встановлюючи чіткі межі дозволеного.

Впровадження та дотримання етичних кодексів Для ефективного застосування етичних кодексів у процесі атестації, необхідно забезпечити їх широке впровадження та строге дотримання. Це передбачає:

- Інформування та освіту: всі державні службовці повинні бути ознайомлені з кодексом та проходити регулярне навчання з етики.
- Моніторинг та оцінка: постійний нагляд за дотриманням етичних кодексів, включаючи періодичну оцінку їх впливу на атестаційні процеси.
- Механізми відповідальності: розробка та впровадження процедур, які дозволяють виявляти та реагувати на порушення етичних норм.

Роль етичних комісій Етичні комісії можуть відігравати ключову роль у забезпеченні дотримання етичних кодексів під час атестації. Ці комісії можуть служити як незалежні органи, які розглядають скарги, проводять розслідування та забезпечують дотримання етичних принципів.

Роль етичних кодексів у процесі атестації не може бути недооцінена. Вони створюють основу для чесної, справедливої та прозорої оцінки державних службовців, виховують етичні цінності та стандарти поведінки, та сприяють розвитку довіри до державного управління. Усвідомлення та застосування етичних кодексів є основою для забезпечення ефективної та етичної державної служби [43].

Важливими розділами етичних аспектів атестації державних службовців є такі розділи:

- Етичне навчання як частина підготовки до атестації

Етичне навчання відіграє вирішальну роль у формуванні професійної свідомості державних службовців, забезпечуючи, щоб вони були не лише обізнані з юридичними рамками своєї діяльності, але й глибоко усвідомлювали моральні обов'язки та етичні норми, що лежать в основі їх професії. Це навчання має стати необхідною складовою підготовки до атестації, допомагаючи службовцям зрозуміти, як етичні стандарти застосовуються в практиці та як їх дотримання оцінюється під час атестаційного процесу.

Основою етичного навчання є ознайомлення з кодексами поведінки та етичними принципами, що спрямовані на зміцнення інтегритету та прозорості в роботі державної служби. Через практичні заняття, такі як аналіз випадків та рольові ігри, службовці розвивають навички вирішення етичних дилем та формують відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків.

Крім того, етичне навчання повинно включати елементи самооцінки, де службовці можуть оцінювати свої дії у контексті етичних вимог, ідентифікувати потенційні конфлікти інтересів та розробляти стратегії їх

запобігання. Це навчання також має включати вивчення наслідків етичної поведінки для особистісного розвитку та кар'єрного зростання.

Враховуючи важливість етики в атестаційному процесі, програми підготовки до атестації повинні систематично включати етичне навчання, забезпечуючи таким чином, що всі державні службовці мають тверде розуміння етичних стандартів, які вони мають дотримуватися. Успішне завершення такого навчання може бути визначальним чинником під час атестації, підкреслюючи значення етичної свідомості і відповідальності в професійній діяльності державного службовця.

– Системи звітності та відповідальності у процесі атестації

Системи звітності та відповідальності відіграють ключову роль в процесі атестації державних службовців, оскільки забезпечують прозорість та ефективність цього процесу. Вони є важливими для того, щоб гарантувати, що всі процедури атестації відповідають встановленим етичним нормам та правилам і що будь-які випадки неправомірної поведінки чи корупції будуть належним чином виявлені та розслідувані.

Система звітності забезпечує, що всі учасники процесу атестації, включаючи атестованих службовців, їхніх керівників та атестаційні комісії, відповідальні за ведення точних та повних записів про всі етапи атестації. Це включає документацію щодо оцінювання роботи службовців, виконання ними своїх обов'язків, а також будь-які коментарі чи відгуки, які були надані протягом процесу.

Система відповідальності гарантує, що у разі виявлення будь-яких порушень або недоліків під час атестації, винні особи зазнають відповідних дисциплінарних чи правових заходів. Це служить не тільки для покарання, але й як засіб запобігання подальшим порушенням, підвищуючи загальний рівень етичної поведінки в державному секторі.

Ключовим аспектом систем звітності та відповідальності є регулярне моніторинг та оцінювання атестаційних процедур, що дозволяє ідентифікувати області для поліпшень та реагувати на будь-які проблеми у

режимі реального часу. Використання сучасних інформаційних систем може сприяти автоматизації цього процесу, забезпечуючи точне та своєчасне відстеження всіх необхідних даних.

Ефективна система звітності та відповідальності може бути також інструментом для збільшення довіри громадськості до державної служби. Якщо громадяни бачать, що державні службовці відповідають за свої дії та що існує прозорий механізм для контролю за дотриманням етичних стандартів, це може підвищити їх віру в ефективність та справедливість державного управління.

– Вплив міжнародних етичних стандартів на національні атестаційні процеси.

Міжнародні етичні стандарти відіграють значну роль у формуванні національних атестаційних процесів, надаючи універсальний фреймворк, який враховує найкращі світові практики та сприяє вдосконаленню атестаційних систем. Ці стандарти, такі як рекомендації Організації Об'єднаних Націй, Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), а також Міжнародної організації праці (МОП), забезпечують керівні принципи, що забезпечують справедливість, прозорість, незалежність та раціональність в оцінюванні діяльності державних службовців.

Вплив цих стандартів на національні атестаційні процеси проявляється в різних аспектах, зокрема у встановленні етичних кодексів, що визначають поведінку та відповідальність державних службовців. Ці кодекси стають основою для оцінки етичних аспектів під час атестації, включаючи конфлікти інтересів, корупцію та інші порушення.

Додатково, міжнародні етичні стандарти можуть впливати на розробку навчальних програм для державних службовців, забезпечуючи їх освіту у сфері етики та інтегритету. Це забезпечує, що службовці повністю розуміють значення етичних принципів та їх застосування у повсякденній діяльності.

Ще одним важливим аспектом є використання міжнародних стандартів як засобу оцінювання та моніторингу атестаційних процесів. Вони надають

методологію для розробки індикаторів продуктивності, що дозволяє вимірювати ефективність атестаційних процедур та забезпечувати їх відповідність до прийнятих міжнародних норм.

Міжнародні стандарти можуть сприяти посиленню відповідальності та звітності в атестаційних процедурах, забезпечуючи механізми для перевірки та підзвітності, що важливо для забезпечення довіри до державної служби та її легітимності.

Враховуючи вищезазначене, для підвищення якості національної атестаційної системи рекомендується активне впровадження міжнародних етичних стандартів, що може забезпечити не лише високий рівень професіоналізму серед державних службовців, але й підвищення довіри громадян до державного апарату.

Розуміння і дотримання етичних норм є фундаментальними для ефективності атестації. Прозорість процедур, справедливе оцінювання та відкритий зворотний зв'язок забезпечують, що атестація виконує свою роль як інструмент підвищення кваліфікації та інтегритету в державному секторі.

Міжнародні етичні стандарти вносять значний вклад у визначення критеріїв та процедур, дозволяючи національним системам атестації розвиватись у відповідності до глобальних тенденцій та вимог. Впровадження цих стандартів сприяє створенню більш справедливих та ефективних атестаційних процесів, що, в свою чергу, підвищує професіоналізм та етичність державної служби.

Атестація державних службовців повинна бути не лише процедурою оцінки їх компетентності, але й ефективним інструментом запобігання корупції та встановлення високих етичних стандартів у державному управлінні. Для цього важливо розробити чіткі правила проведення атестації, встановити механізми контролю за її проведенням та забезпечити підвищення етичної свідомості державних службовців.

Атестація виступає не лише як засіб оцінки професійних навичок та компетенцій, але і як важливий інструмент у запобіганні конфліктам інтересів. Цей аспект стає надзвичайно актуальним у сфері державного управління, де чесність, прозорість та високі етичні стандарти грають ключову роль.

Атестаційні процедури дозволяють виявляти можливі конфлікти інтересів, адже під час оцінки працівників враховуються не лише їхні професійні здібності, а й дотримання етичних норм та правил поведінки. Це сприяє створенню довіри до державних установ та уникненню ситуацій, які можуть викликати сумніви в об'єктивності та непередбачуваності дій працівників.

Атестація є ефективним інструментом у виявленні потенційних конфліктів інтересів, оскільки вона орієнтована на ретельне вивчення професійного та особистісного бекграунду службовців. Це стимулює працівників до додержання етичних принципів та високих стандартів поведінки, що є важливим для підтримання довіри громадськості.

Атестація відіграє значущу роль у формуванні етичної культури та запобіганні конфліктам інтересів у державному управлінні, забезпечуючи прозорість, об'єктивність та високий ступінь відповідальності серед працівників.

Діагностика конфліктів інтересів є важливою складовою етичного управління та забезпечує прозорість та чесність в діяльності державних службовців.

Атестація, в цьому контексті, дозволяє провести глибокий аналіз професійної діяльності та особистісних зв'язків працівника, ідентифікувати можливі конфлікти інтересів та визначити їхні наслідки для діяльності установи. Цей підхід сприяє попередженню ситуацій, що можуть загрожувати об'єктивності та нейтральності службовців.

Під час атестації ретельно вивчаються зв'язки та інтереси працівників, зокрема, їхні зв'язки з іншими організаціями чи особами, які можуть

створювати ситуації конфлікту інтересів. Здійснюється оцінка впливу цих зв'язків на об'єктивність та нейтральність службовця в прийнятті рішень.

Атестація може слугувати не лише оцінкою компетенцій, але й засобом передбачення та діагностики конфліктів інтересів, сприяючи підтримці високих етичних стандартів у державному управлінні.

Прозорість, визначена як відкритість та доступність інформації, виступає важливим фактором у підвищенні довіри до атестаційних процедур.

Однією з ключових аспектів є доступність інформації про всі етапи атестації. Це включає визначення чітких критеріїв оцінки, які є відомими всім учасникам. Такий підхід усуває можливість суб'єктивного впливу та створює об'єктивні умови для оцінювання працівників.

Додатково, важливим аспектом є уникнення конфлікту інтересів через створення ефективних механізмів контролю. Це може включати системи звітності, які дозволяють ідентифікувати та врегульовувати будь-які можливі конфлікти інтересів серед оцінювачів та атестуваних співробітників.

Крім того, важливим є створення ефективної системи моніторингу та звітності, що дозволяє стежити за дотриманням прозорих принципів у всіх етапах атестації.

Впровадження прозорих механізмів у атестаційних процедурах визначається як ключовий елемент для створення ефективної, об'єктивної та довіреної системи управління персоналом, спрямованою на запобігання корупції та забезпечення справедливого оцінювання працівників.

Атестація виступає не лише як інструмент оцінки компетенцій працівників, але й як механізм, що сприяє визначенню та зміцненню відповідальності на всіх рівнях управління.

Важливим аспектом є визначення конкретних обов'язків та відповідальності кожного працівника у контексті його посадових обов'язків. Атестація надає можливість переоцінити та актуалізувати ролі працівників у відповідності до стратегічних завдань державного управління.

Додатково, впровадження атестаційних процедур сприяє прозорості в прийнятті управлінських рішень. Чіткі критерії оцінки та об'єктивність процесу атестації забезпечують прозорість у визначенні перспектив розвитку працівників та формуванні кар'єрних шляхів.

Завдяки атестації, відбувається інтеграція прозорих механізмів в систему державного управління, що сприяє відкритості та доступності інформації для всіх стейкхолдерів.

В контексті сучасного державного управління роль атестації у запобіганні конфлікту інтересів надзвичайно важлива та визначальна. Атестаційні процедури стали не просто інструментом перевірки кваліфікації та компетентності, але і системою, спрямованою на створення безпечного середовища для прозорого та етичного функціонування державних структур. Шляхом впровадження прогресивних методів атестації, відданості високим стандартам доброчесності та вдосконалення механізмів виявлення та вирішення конфліктів інтересів, забезпечено належну роль атестації у розвитку ефективного та довірчого державного управління.

Цей процес атестації є ключовим елементом стратегічного управління персоналом, де акцент робиться не лише на оцінці компетентностей, але й на побудові відкритого, чесного та взаємовигідного спілкування між співробітниками та управлінцями. Це стимулює розвиток лідерських якостей, впровадження інновацій та посилення відповідальності на всіх рівнях. Атестаційні методики активно використовуються для виявлення сильних сторін та можливостей кожного працівника, сприяючи створенню команди, що спроможна вирішувати виклики сучасного державного управління. Таким чином, атестація не лише допомагає уникнути конфліктів інтересів, але й сприяє підвищенню рівня професіоналізму та відповідальності в системі державного управління.

Розглядаючи роль атестації в запобіганні конфлікту інтересів, важливо врахувати, як корпоративна культура впливає на цей процес. Визначення конфлікту інтересів вимагає не лише чітких критеріїв атестації, але й

врахування цінностей та норм, які проголошує організація. Отже, атестація стає не лише інструментом визначення компетентності, але й способом впровадження корпоративних цінностей у діяльність державних службовців, забезпечуючи єдність між етичними стандартами та корпоративною культурою.

Корпоративна культура впливає на атестаційні процеси, створюючи особливий контекст для оцінки та розвитку співробітників. Цей аспект визначає способи спілкування, цінності та підходи до роботи в організації. У контексті атестації, корпоративна культура може визначати, як оцінюються лідерські якості, командна взаємодія та інші аспекти професійного розвитку.

Вплив корпоративної культури на атестацію може бути виявлений через визначення того, які компетентності та цінності вважаються ключовими для успішності в даній організації. Крім того, це може відобразитися у підходах до фідбеку, розвитку кар'єри та підтримці співробітників у процесі атестації.

Основні розділи впливу корпоративної культури на атестацію:

1. Вплив організаційної культури на критерії оцінки в атестації.

Організаційна культура, як ключовий фактор, формує основні цінності та норми співробітників, що впливає на встановлення критеріїв оцінки.

У контексті атестації цей підрозділ досліджує, як цінності та підходи, закріплені в корпоративній культурі відображаються у критеріях оцінки. Наприклад, компанії з фокусом на інноваціях можуть акцентувати увагу на творчому підході та результативності у впровадженні новаторських ідей.

Крім того, розглядається вплив цієї взаємодії на мотивацію персоналу та сприяння створенню ефективної системи оцінки. Визначаються позитивні аспекти, які можуть підвищити ентузіазм та робочий етикет співробітників.

У підсумку, аналіз цього підрозділу проливає світло на те, як внутрішні цінності організації впливають на формулювання критеріїв атестації та його важливу роль у справедливому та ефективному оцінюванні персоналу.

2. Атестація як інструмент формування корпоративних цінностей.

Атестація, в якості інструменту формування корпоративних цінностей, визначається як процес, що сприяє не лише визначенню компетентностей співробітників, але і активному впливу на їхнє усвідомлення та прийняття корпоративних цінностей. Цей підрозділ аналізує, як атестаційні процедури можуть стати засобом посилення корпоративних цінностей в організації.

Атестація не лише визначає сумісність співробітників з цінностями компанії, але й активно сприяє їхньому внеску у розвиток корпоративної культури. Шляхом впровадження конкретних питань та завдань, пов'язаних з цінностями, атестаційний процес стимулює співробітників взаємодіяти та адаптувати свою діяльність до основних принципів компанії.

Отже, атестація виступає не лише як засіб оцінки, але і як механізм, який визначає, формує та утримує корпоративні цінності. Її роль у цьому контексті полягає в створенні ефективного інструменту для інтеграції цінностей у роботу кожного співробітника, сприяючи сплоченості та спільним цілям колективу.

3. Методи оцінки впливу корпоративної культури на атестаційний процес.

Один із підходів - це застосування анкет з питаннями, спрямованими на визначення ступеня усвідомлення та прийняття цінностей компанії співробітниками. Також, проведення фокус-груп та інтерв'ю з представниками різних рівнів управління дозволяє глибше зрозуміти, як корпоративна культура впливає на їхнє бачення атестаційних процедур.

Додатково, можливо використовувати інструменти аналізу соціальних мереж для визначення рівня обговорення атестації серед співробітників та їхнє ставлення до цього процесу.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише виміряти, але і аналізувати вплив корпоративної культури на атестаційний процес, роблячи акцент на змінах, які можна внести для покращення цього взаємовідношення.

Висновки до другого розділу

Аналізуючи досвід проведення атестації, було виявлено, що етичні аспекти відіграють ключову роль у формуванні довіри та ефективності цього процесу. Особливості атестації в різних секторах державного управління надають можливість адаптувати підходи до конкретних вимог кожного сектору.

Моніторинг та оцінка ефективності атестації стають основою для постійного вдосконалення системи. Роль атестації в запобіганні конфлікту інтересів наголошує важливість прозорості та недискримінаційного підходу в процесі оцінювання державних службовців.

Окремо висвітлюється вплив корпоративної культури на атестацію, підкреслюючи необхідність врахування цього фактору для забезпечення об'єктивності та справедливості процесу. В цілому, розділ визначає основні напрями подальших досліджень та розвитку атестаційної системи в Україні, зокрема в контексті її етичних аспектів та взаємодії з корпоративною культурою. Практичні аспекти атестації державних службовців в Україні є не лише ключовим елементом вдосконалення державного управління, але й визначальним чинником створення відкритої, прозорої та відповідальної системи. Досвід та етичні стандарти, враховані в процесі атестації, сприяють формуванню сучасного, конкурентоспроможного державного апарату.

Важливим аспектом є також постійний моніторинг та оцінка ефективності атестації, які дозволяють оперативно адаптувати підходи до змін у суспільстві та управлінських процесах. Роль атестації в запобіганні конфлікту інтересів та її взаємодія з корпоративною культурою є стратегічно важливою для забезпечення не лише кваліфікаційної відповідності, але і створення етичної та професійної спільноти державних службовців. Цей розділ визначає пріоритети для подальших зусиль у розвитку атестаційної системи, спрямованих на зміцнення ефективності та довіри до державного управління в Україні.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Розділ є ключовим компонентом в контексті постійного вдосконалення системи державного управління. Його важливість полягає в тому, що він визначає конкретні шляхи та стратегії для підвищення якості, ефективності та прозорості атестаційних процедур.

Першочергове завдання цього розділу — виявлення недоліків та визначення областей для подальших покращень. Аналіз сучасних викликів та висвітлення їх у контексті атестації дозволяє розробити конструктивні заходи для вирішення проблем, таких як неоднозначність критеріїв, недостатня участь громадськості та конфлікти інтересів.

Крім того, розділ пропонує інноваційні підходи до проведення атестації, враховуючи сучасні тенденції у державному управлінні та забезпечуючи відповідність атестаційних процедур вимогам сучасного суспільства. Зокрема, це може включати в себе використання технологічних інструментів, розширення участі громадськості та активізацію міжнародного співробітництва для адаптації найкращих практик.

3.1 Стратегічне планування в атестації

Стратегічне планування в атестації є ключовим елементом в управлінні персоналом на державній службі. Це дозволяє встановлювати довгострокові цілі та розробляти плани для розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечуючи, щоб їхні навички та знання відповідали поточним та майбутнім потребам державного апарату.

Застосування стратегічного планування у процесі атестації допомагає вирішити кілька завдань: визначення основних напрямків розвитку персоналу, адаптація до змін у законодавстві та політиці, інтеграція нових технологічних рішень, а також прогнозування потреб у навчанні та професійному зростанні.[54] Воно також сприяє виявленню та усуненню

прогалин у компетенціях, що важливо для забезпечення високої якості державного управління.

Важливість стратегічного планування полягає у його спроможності забезпечити системний підхід до управління талантами, що допомагає державним органам бути більш гнучкими та реактивними на зовнішні виклики. Це також забезпечує прозорість та справедливість в процесі атестації, встановлюючи чіткі критерії оцінки та відкритість процесу для усіх зацікавлених сторін.

Завдяки стратегічному плануванню, атестація перетворюється з одноразової події в неперервний цикл оцінки, розвитку та вдосконалення, що сприяє створенню сильних, ефективних та мотивованих команд у різних секторах державного управління.

Атестація державних службовців відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації кадрової політики на державному рівні. Це інструмент, який дозволяє владним структурам не тільки оцінювати професійну компетентність та готовність службовців виконувати свої обов'язки, а й прогнозувати розвиток кадрового потенціалу, планувати подальші кроки щодо професійного розвитку персоналу та їх кар'єрного зростання.

Через атестацію можна виявити основні тенденції та потреби в навчанні, що є ключовим для адаптації програм професійного розвитку до актуальних вимог ринку праці та стратегічних цілей держави. Вона також сприяє встановленню чітких критеріїв для відбору кандидатів на вакантні посади та підвищення в цілому якості державної служби [58].

Кадрова політика, підкріплена систематичною атестацією, дозволяє також ефективно управляти ризиками, пов'язаними з людським фактором, та забезпечувати високий рівень мотивації серед співробітників. Вона є основою для створення прозорої та справедливої системи, що враховує індивідуальні досягнення та професійні здібності кожного службовця.

Особливу увагу в рамках кадрової політики потрібно приділяти розвитку лідерських якостей та стратегічного мислення серед вищого керівництва, адже саме вони формують майбутнє державного управління. Атестація може слугувати інструментом для виявлення потенційних лідерів та їх підготовки до вирішення складних управлінських завдань.

Враховуючи динамічність сучасного світу, атестація дозволяє державному апарату швидко адаптуватися до змін, запроваджувати інновації та впроваджувати кращі практики з управління персоналом, що, в свою чергу, сприятиме ефективності та еластичності державного управління.

Інтеграція атестаційних процедур в стратегічне управління ресурсами відкриває нові можливості для підвищення ефективності використання людського потенціалу в державному управлінні. Атестація не лише вимірює компетенції та навички державних службовців, але й визначає, наскільки їхня робота відповідає стратегічним цілям та завданням організації.

Процес атестації дозволяє керівництву визначити ключові області для інвестицій в навчання та розвиток персоналу, виходячи з довгострокових цілей організації. Це сприяє створенню індивідуальних планів розвитку, які зосереджені на зміцненні організаційної культури та залученні службовців до досягнення загальних стратегічних цілей.

Використання атестаційних процедур як частини стратегічного управління ресурсами також допомагає виявляти та управляти талантами в організації. Через це керівництво може планувати наступність на ключових посадах, забезпечуючи безперервність управління та мінімізуючи ризики, пов'язані з втратою важливих співробітників.

Атестація також відіграє роль у формуванні системи мотивації для державних службовців. Встановлення чітких критеріїв успішності та визначення шляхів професійного зростання сприяє збільшенню задоволеності роботою та залучення співробітників.

Таким чином, інтеграція атестаційних процедур в стратегічне управління ресурсами є ключовою для створення гнучкої та реактивної

системи управління, яка здатна пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі державного апарату.

Стратегічні зміни в державному управлінні часто вимагають адаптації та переосмислення процедур атестації державних службовців. Це обумовлено необхідністю забезпечення відповідності між змінюваними вимогами до державної служби і компетенціями та навичками службовців.

Проведення оцінки впливу стратегічних змін на процедуру атестації включає аналіз поточної ефективності системи атестації, визначення нових вимог до кваліфікації та розвитку персоналу, а також планування необхідних змін у процесах оцінювання.

Оцінка має на меті ідентифікувати стратегічні ініціативи, такі як реформи державного управління, законодавчі зміни, а також впровадження нових технологій, які вплинуть на:

- Критерії відбору та оцінки державних службовців.
- Визначення професійних стандартів та вимог до різних категорій державних службовців.
- Розвиток навчальних програм та матеріалів для підготовки та перепідготовки кадрів.
- Методи збору та аналізу даних про ефективність діяльності держслужбовців.
- Механізми надання зворотного зв'язку та впровадження системи мотивації і заохочень.

Важливим елементом оцінки є забезпечення участі зацікавлених сторін у процесі перегляду процедур атестації, що включає консультації з працівниками, їхніми представниками, керівництвом державних органів, а також експертами з питань управління персоналом та організаційного розвитку.

Результати оцінки дозволять сформулювати рекомендації щодо модернізації процесів атестації, включаючи розробку нових інструментів оцінювання, підвищення прозорості та об'єктивності рішень, а також

впровадження сучасних підходів до навчання та розвитку державних службовців.

3.2 Іноваційні методи атестації державних службовців

Іноваційні методи атестації відіграють вирішальну роль у сучасній системі державного управління, оскільки вони пропонують більш ефективні та об'єктивні підходи до оцінки та розвитку персоналу. Такі методи використовують новітні технології та дидактичні інструменти для створення динамічного та інтерактивного середовища атестації, яке може адаптуватися до індивідуальних потреб і здібностей державних службовців.

Важливість інноваційних методів атестації полягає у їхній здатності підвищити точність оцінок, зменшити суб'єктивізм та непередбачуваність, і надати державним службовцям зворотний зв'язок, який сприяє їхньому професійному зростанню та розвитку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності державного апарату та підтримує високі стандарти обслуговування громадян.

Також вони забезпечують відповідність процесів атестації до швидкозмінних умов сучасного світу, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та потреби, які виникають перед державним сектором. Вони відкривають шлях для неперервного навчання та адаптації, забезпечуючи, що державні службовці завжди мають актуальні знання та навички для ефективного виконання своїх обов'язків.

Іноваційні методи атестації можуть включати застосування віртуальної та доповненої реальності для симуляції реальних ситуацій, використання мобільних додатків для здійснення навчання та оцінювання, а також впровадження гейміфікованих елементів, що роблять процес навчання більш захоплюючим та ефективним.

Завдяки інноваційним методам, атестація перестає бути рутинним обов'язком та перетворюється на ключовий інструмент стратегічного

розвитку персоналу, який сприяє культурі відмінності, прозорості та постійного самовдосконалення в державному секторі.

Застосування ігрових технологій, часто відомих як гейміфікація, у процесі атестації державних службовців відкриває нові можливості для підвищення мотивації та залученості учасників. Гейміфікація використовує елементи гри та дизайну, щоб створити динамічне та взаємодійне середовище оцінювання, яке стимулює службовців до активної участі та сприяє глибокому засвоєнню матеріалу.

Впровадження ігрових елементів, таких як бали, медалі, рівні та лідерські таблиці, може підвищити інтерес до атестаційного процесу та зробити оцінювання менш стресовим та більш захоплюючим досвідом. Це особливо ефективно в контексті навчальних модулів та тестувань, де службовці можуть отримувати миттєвий зворотний зв'язок та відстежувати свій прогрес у реальному часі.

Ігрові технології також можуть допомогти виявити та розвинути важливі навички, такі як прийняття рішень, критичне мислення, командна взаємодія та вирішення проблем. Симуляції, що базуються на реальних сценаріях, можуть використовувати ігрові механіки для того, щоб створити віртуальне середовище, де службовці можуть експериментувати з різними підходами та вивчати наслідки своїх дій без реального ризику.

Крім того, ігрові методи можуть сприяти розвитку м'яких навичок, які часто є складно оцінити за традиційними методами. Використання рольових ігор, інтерактивних вправ та командних змагань може допомогти оцінити та розвинути комунікаційні здібності, лідерські якості та здатність до співпраці серед державних службовців.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та їхнє впровадження в усі аспекти життя, застосування ігрових технологій у процесі атестації відображає необхідність адаптації до нових умов та використання інноваційних підходів для досягнення високих результатів в управлінській діяльності.

Використання віртуальної реальності (VR) в атестації державних службовців є прогресивним методом, що відкриває нові горизонти в оцінці та розвитку професійних навичок. Ця технологія дозволяє створити іммерсивне середовище, де службовці можуть зануритись у віртуальне робоче місце та виконувати завдання в контрольованих умовах, що імітують реальні робочі ситуації.

З VR-симуляціями учасники можуть проходити через різноманітні сценарії, від простих адміністративних завдань до складних кризових ситуацій, які вимагають швидкого прийняття рішень та креативного вирішення проблем. Ці симуляції також можуть виявити, як службовці реагують на стрес, взаємодіють із віртуальними колегами та клієнтами, а також адаптуються до змінних обставин.

Одна з ключових переваг використання VR у атестаційних процесах полягає в здатності точно відтворювати робочі умови без реального ризику чи витрат, пов'язаних із реальними робочими помилками. Це створює безпечне місце для навчання та експериментування, де службовці можуть відточувати свої навички до того, як їм доведеться застосовувати їх у реальному житті.

Застосування VR також дозволяє виміряти та оцінити певні аспекти професійної діяльності, які традиційно важко кількісно оцінити, наприклад, спосіб взаємодії із віртуальними клієнтами або здатність ефективно співпрацювати в команді у віртуальному проекті.

Інтеграція VR-технологій в атестацію також може підвищити обізнаність службовців з останніми цифровими трендами та забезпечити їх готовність до роботи у сучасному цифровому середовищі. У майбутньому використання віртуальної реальності може стати стандартом для підготовки державних службовців, що сприятиме формуванню більш гнучкої та адаптивної державної служби.

Мобільні та веб-платформи відіграють значну роль у сучасній системі атестації, надаючи можливість збору зворотного зв'язку та оцінювання

державних службовців в режимі реального часу. Ці платформи дозволяють швидко та ефективно збирати, аналізувати та управляти великими обсягами даних, пов'язаних з процесом атестації.

Використання цих технологій має кілька переваг: збільшується прозорість процесу атестації, посилюється залученість службовців у процес самовдосконалення та професійного розвитку. Мобільні додатки та веб-платформи дозволяють державним службовцям отримувати зворотний зв'язок від колег та керівників, а також самооцінювати власні досягнення та визначати області для подальшого розвитку.

З іншого боку, платформи дають керівникам засоби для моніторингу та оцінювання роботи своїх підлеглих. Аналітичні інструменти, інтегровані у ці системи, дозволяють виявляти тенденції, визначати найбільш продуктивних співробітників і виявляти потреби в навчанні чи розвитку.

Мобільні та веб-платформи також можуть використовуватися для проведення анкетувань та опитувань, які допомагають збирати думки службовців про процес атестації та вносити необхідні корективи в політику і практику атестаційних процедур.

Однак, необхідно також враховувати питання конфіденційності та захисту даних, забезпечуючи, щоб інформація, зібрана через мобільні та веб-платформи, використовувалася етично і відповідно до законодавства про захист даних.

У підсумку, інтеграція мобільних та веб-платформ у процес атестації може значно підвищити якість та ефективність оцінювання державних службовців, забезпечуючи неперервний зворотний зв'язок та сприяючи культурі безперервного вдосконалення.

Інновації в атестації сприяють підвищенню об'єктивності оцінок та допомагають створити більш ефективну та прозору систему, яка враховує не тільки здобутки і навички, а й поведінкові компетенції та здатність до вирішення проблем. Це також підтримує культуру безперервного навчання та

розвитку, яка є критичною для адаптації до швидко змінних вимог сучасного робочого місця.

Однак, слід враховувати й потенційні виклики, пов'язані з конфіденційністю даних та потребою в технічній підтримці цих інноваційних підходів. Забезпечення високого рівня захисту інформації та обладнання, а також навчання користувачів є ключовими аспектами ефективного впровадження новітніх технологій у процес атестації.

Інновації в атестації можуть відіграти вирішальну роль у формуванні сучасної, ефективної та відкритої державної служби, здатної відповідати на виклики сучасності та високі стандарти громадського управління.

Висновки до третього розділу

Аналізуючи світовий досвід атестації, розділ дозволив виокремити найкращі практики та інноваційні методи, які можуть бути успішно впроваджені в українській системі.

Вивчення аспектів інноваційних методів атестації дозволило виявити переваги використання сучасних технологій та стратегічного планування у процесі оцінки державних службовців. Ці підходи не лише підвищують об'єктивність та ефективність атестаційних процедур, але й сприяють адаптації до змін у суспільстві та державному управлінні.

Стратегічне планування допомагає установам державного сектору не тільки оцінювати поточні потреби в компетенціях та навичках, а й прогнозувати майбутні вимоги, що дозволяє заздалегідь готувати службовців до викликів і змін. Такий підхід дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з кадровим обігом, та вносити своєчасні корективи в підготовку та розвиток персоналу.

Оцінка впливу стратегічних змін на атестаційні процеси важлива для забезпечення їх актуальності та відповідності сучасним вимогам. Впровадження сучасних методів оцінки, таких як 360-градусна оцінка,

балансовані системи показників та інтеграція атестації з розвитком кар'єрних траєкторій, забезпечує більш глибоке розуміння потенціалу співробітників та їх вкладу в досягнення цілей організації.

Стратегічне планування в атестації, що розглядалося в розділі, виявилось ключовим елементом для забезпечення відповідності атестаційних процедур сучасним викликам та потребам державного управління. Враховуючи світовий досвід та інноваційні підходи, українська система атестації може вдосконалитися, забезпечуючи високий стандарт оцінки державних службовців та відповідність їхньої діяльності сучасним вимогам.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи було досліджено поняття, сутність, мету та завдання атестації державних службовців, а також проведено аналіз нормативно-правового забезпечення атестації в Україні. Були розглянуті типи атестації, права та обов'язки державних службовців під час атестації та міжнародні стандарти у регулюванні цього процесу.

Вивчаючи поставлені завдання зроблено висновок, що шляхи удосконалення атестації державних службовців полягають в використанні інноваційних методів та сучасних технологій у процесі атестації. Ігрові технології, віртуальна реальність та мобільні платформи стають не лише ефективними інструментами оцінювання, а й засобами залучення та розвитку персоналу.

Зазначено також важливість атестації у запобіганні конфліктів інтересів та утворенні корпоративної культури. Прозорість, відповідальність та взаємодія з інноваційними методами є ключовими чинниками у розвитку успішного атестаційного процесу.

Крім того, було проаналізовано світову практику атестації державних службовців, зокрема різні процедури, найкращі практики та можливості їх впровадження в Україні. Також розглянуто етичні аспекти атестації та її вплив на запобігання корупції. Були проаналізовані особливості атестації в різних секторах державного управління в Україні, їх порівняльний аналіз та перспективи розвитку.

Отже, атестація державних службовців є важливим елементом управління кадрами в державній службі та є важливою частиною процесу покращення ефективності та якості державного управління. Для успішного впровадження атестації необхідно розробити ефективну процедуру, забезпечити відповідне нормативно-правове забезпечення, враховувати міжнародні стандарти та етичні аспекти, а також визначити особливості атестації в різних секторах державного управління. І пам'ятаймо, якість державного управління завжди залежала, залежить і буде залежати від

професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. "Атестація державних службовців: теорія та практика": методичні рекомендації / за заг. ред. проф. О. О. Ільїна. – Київ: НАДУ, 2019. – 92 с.
2. "Атестація державних службовців: теорія та практика": монографія / за заг. ред. проф. О. О. Ільїна. – Київ: НАДУ, 2018. – 296 с.
<http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>
3. Андріяш В.І. (2019). Публічне управління та регіональний розвиток: Особливості державної політики регулювання медичних послуг в Україні. Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/27> (дата звернення: 20.10.2023).
4. Андріяш В.І., Бондар Г.Л.(2018) Роль громадянського суспільства у досягненні сталого розвитку та боротьбі з корупцією в Україні. Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Україна. // [Публічне управління та регіональний розвиток](#). – 2018.- №1. = С. 32-50.
5. Арєф'єва Т. Г. (2017). Атестація державних службовців: поняття, процес, критерії. Київ: Юридична думка.
6. Атестація в системі управління організацією: теорія і практика. (2016). За ред. І. О. Титаренко. Київ: Центр учбової літератури.
7. Атестація державних службовців в Україні: стан, проблеми, перспективи: монографія / за ред. А. Г. Луценка. – Київ: Юрінком Інтер, 2020. – 428 с.
8. Атестація державних службовців: законодавство, методика проведення, досвід / Є. М. Туз, І. В. Іванова, О. В. Харченко. – Харків: Фоліант, 2019. – 328 с.
9. Баранов В. О. (2018). Етичні аспекти діяльності державних службовців в Україні. Київ: Національна школа державного управління.
10. Грінченко І. В. (2020). Атестація державних службовців: практичний підручник. Харків: Право.

11. Державне управління в Україні: сучасний стан та виклики реформ. (2020). За ред. О. О. Євтушенко. Чернігів: ЧНУ ім. Т. Г. Шевченка.
12. Директива Європейського Союзу 2018/1018 від 23 липня 2018 року про атестацію державних службовців: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1018> (дата звернення: 23.10.2022).
13. Дмитрієва О. М. (2019). Кадровий аудит та атестація державних службовців. Львів: Новий світ-2000.
14. Дослідження "Атестація державних службовців в Україні: тенденції та виклики" проведене Інститутом з питань державного управління та місцевого самоврядування при Президентові України: <https://www.istudent.kiev.ua/vidavnitstva-zakoni-dovidnyky-pidruchniki/atestaciya-derzhavnih-sluzhbovciv-v-ukrayini-tendenciyi-ta-vikliki/> (дата звернення: 23.10.2023).
15. Дослідження "Вплив атестації на професійний розвиток державних службовців" від Інституту розвитку громади: <https://irg.in.ua/vplyv-atestatsiyi-na-profesijnij-rozvitok-derzhsluzhbovciv/> (дата звернення: 18.11.2023).
16. Дослідження "Етика в державному управлінні: теоретичний аналіз та практичний вимір" від Інституту публічної політики та управління: http://www.ippm.org.ua/uploads/10_Zyukov.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
17. Дослідження "Оцінка ефективності атестації державних службовців в Україні" від Інституту розвитку громади: <https://irg.in.ua/ocinka-efektivnosti-atestatsiyi-derzhsluzhbovciv/> (дата звернення: 15.11.2023).
18. Євтушенко О.Н. (2014). Державне управління: Органи самоорганізації населення в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили: <https://idu.at.ua/naupr/t235.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).
19. Євтушенко О.Н. Журнал «Політологія»(2009) Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави. <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2009/122-109-6.pdf>

20. Ємельянов В.М. (2019). Публічне управління та регіональний розвиток. Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/27> (дата звернення: 20.10.2023).
21. Ємельянов В.М.(2020) Науковий журнал, Публічне управління та регіональний розвиток. Миколаїв.
<https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/download/16/14>
22. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 10.11.2023).
23. Закон України "Про державні закупівлі" від 25.12.2015 № 922-VIII.
24. Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VIII: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 18.10.2023).
25. Закон України "Про державну службу" від 15.11.2016 № 889-VIII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 18.11.2023).
26. Закон України "Про доступ до публічної інформації" від 13.01.2011 № 2939-VI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 10.11.2023).
27. Закон України "Про засади запобігання та протидії корупції" від 14.10.2014 № 1699-VII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 19.11.2023).
28. Закон України "Про засади здійснення адміністративної реформи в Україні" від 07.02.2022 № 2192-IX.
29. Закон України "Про зовнішню політику" від 21.12.2017 № 221-VIII.
30. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
31. Закон України "Про органи та осіб, які здійснюють виконання покарань" від 11.07.2013 № 393-VII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393-18> (дата звернення: 11.11.2023).
32. Закон України "Про працю" від 10.12.1971 № 322-VIII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.02.2023).
33. Закон України "Про протидію корупції" від 14.10.2014 № 1699-VII.

34. Закон України "Про публічні закупівлі" від 25.12.2015 № 922-VIII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 17.11.2023).
35. Ільїн О. (2019). "Атестація державних службовців: проблеми та перспективи." Публічне управління: теорія та практика: http://oldnbuv.gov.ua/e-journals/apmp/vipusk_15/VIP_15.pdf (дата звернення: 18.10.2023).
36. Краснокутська Н. І. (2018). Механізми взаємодії громади та влади в сучасному державному управлінні. Київ: Видавництво УДПУ.
37. Кузьмін О. В. (2016). Публічне управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. літ.
38. Литвинов О. Ю. (2019). Сучасні аспекти атестації державних службовців в Україні. Київ: Юрінком Інтер.
39. Макаров О. О. (2018). Етика державного службовця в умовах децентралізації влади. Київ: Інститут публічного права.
40. Методичні рекомендації до атестації державних службовців в Україні: https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/diyalnist-z-derzh-sluzhbi/vdoskonalennya-sistemi-upravlinnya-personalom/osnovni-napryamki/vdoskonalennya-sistemi-atestaciyi-osib-derzhavnoyi-sluzhbi/?_cf_chl_tk=FrH3_JWJXO6i9C5xeXJfMob4Aa8RigpiHOHp_VZNFbY-1701631002-0-gaNycGzNDrs (дата звернення: 10.11.2023).
41. Методичні рекомендації щодо атестації державних службовців в Україні: <https://kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shodo-atestaciyi-osib-yaki-pratsyuyut-na-derzhavnikh-sluzhbovtziv> (дата звернення: 16.11.2023).
42. Михайленко О. М. (2017). Публічне управління в Україні: теорія і практика. Київ: Видавництво КНУ.
43. Монографія "Публічна етика: теоретичні та прикладні аспекти": https://kdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/Publik_etika.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

44. Навчальний посібник "Професійна етика державного службовця": https://www.center.gov.ua/uploads/redactor/files/prof_et_ukr.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
45. Навчальний посібник "Стратегічне управління персоналом в органах влади": http://oldnbuv.gov.ua/e-journals/apmp/vipusk_15/VIP_15_15.pdf (дата звернення: 16.11.2023).
46. Офіційний сайт Національної академії державного управління при Президентові України: <https://www.napa.nuou.org.ua/index.php/ua/naukovi-ta-vidavnichiprodukty/monohrafii/item/2932-atestatsiia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-teorii-ta-praktyka.html> (дата звернення: 20.10.2023).
47. Петренко Л. С. (2017). Атестація та кадровий аудит у державній службі: методологія, практика, перспективи. Київ: Атіка.
48. Положення про порядок атестації державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27.08.2008 № 724: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/724-2008-%D0%BF> (дата звернення: 20.10.2023).
49. Про атестацію державних службовців: Закон України від 12.05.2011 № 3551-VI: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-17> (дата звернення: 20.11.2023).
50. Публічне управління: концепції, практика, реформи. (2019). За ред. В. І. Андріяш. Чернігів: ЧНУ ім. Т. Г. Шевченка.
51. Стаття "Professional Ethics in Public Administration: Issues and Practices in a Global Context" у виданні Public Integrity: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10999922.2013.810293> (дата звернення: 03.11.2023).
52. Стаття "The Ethics of Bureaucratic Personnel Evaluation: A Comparative Study" у виданні Public Administration Review: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0033-3352.00117> (дата звернення: 24.10.2023).

53. Стаття "Етика державного службовця: сучасні виклики та тенденції" у журналі "Публічна служба": <https://public-law.com.ua/article/view/226524> (дата звернення: 08.11.2023).
54. Стаття "Ефективність стратегічного планування в атестації державних службовців" у журналі "Модернізація управління": (дата звернення: 16.11.2023).
55. Стаття "Інституційні аспекти атестації державних службовців" у журналі "Публічне право": <https://pravoua.com.ua/ua/> (дата звернення: 15.11.2023).
56. Стаття "Корупційні ризики в атестації державних службовців" у журналі "Адміністративне та муніципальне право": http://oldnbuv.gov.ua/e-journals/apmp/vipusk_15/VIP_15_17.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
57. Стаття "Моніторинг та оцінка ефективності атестації державних службовців" у журналі "Публічне право": <https://public-law.com.ua/article/view/231176> (дата звернення: 17.11.2023).
58. Стаття "Стратегічне планування в управлінні персоналом: теорія і практика" у журналі "Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка": https://visnyk.zu.edu.ua/files/visnyk_zdu/ekonomika/13_3/12.pdf (дата звернення: 16.11.2023).