



УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ІСПАНІЇ

Управління людськими ресурсами в державному секторі Іспанії

- Колективні права державних службовців
- Навчання державних службовців в різних органах влади
- Найм на роботу на державній службі

Коллективні права державних службовців

Колективні права державних службовців

- ◎ **Визнання колективних прав державних службовців:**
 - Надання колективних прав державним службовцям закріплено у Конституції 1978 року і стало історичним кроком, що радикально змінив традиційну модель трудових відносин на держслужбі через запровадження у сфері державного управління логіки діалогу та представлення інтересів держслужбовців, чого перед цим не існувало.
 - Рамковий Закон No. 11/1985 від 2 серпня, - *the Union Rights Act (Акт про права профспілок)*, - встановлює спільний єдиний формат права державних службовців і працівників на держслужбі за строковим контрактом об'єднуватися у профспілку. Це означає, що положення *Акту* щодо свободи діяльності профспілок, система права профспілок, їх репрезентативність, дії та захист свободи своєї діяльності стосуються безпосередньо й сфери державної служби.

- **Режим колективних прав є складовою нормативно-правової бази, що стосується державних службовців:**
- Значна кількість статей у зведених текстах законодавства, що регулює *the Basic Public Service Personnel Statute (2015)* (Базовий регламент персоналу державної служби), стосується колективного договору та залучення до процесу переговорів представників державних службовців.
- Предметом переговорів є значна кількість питань :
 - Оплата праці
 - Вакансії на державній службі
 - Внутрішнє переміщення на вищу посаду
 - Навчання
 - Доступ, надання інформації та класифікація посад
 - Профспілка й права участі
 - Оцінка характеру та обсягу роботи
 - Режим роботи, робочі дні, свята і відпустки
 - Стратегічне планування людських ресурсів
 - Соціальні дії
 - Інше

Навчання державних службовців в різних органах влади

Навчання державних службовців в різних органах влади

- Навчання є базовим інструментом управління зайнятістю держслужбовців в органах врядування.
- Навчання є обов'язковим компонентом процесу відбору кадрів (тобто, багато процедур прийому на роботу в якості державного службовця вимагають проходження тренінгу чи період практики після фази тестування).
- Навчання є складовою призначення на посаду (наприклад, навчання персоналу державної служби як в самих організаціях, так й у зовнішніх надавачів навчальних послуг, має пряме відношення до притаманних посаді функцій, і може братися до уваги як заслуга в процесі заповнення вакансій).
- Навчання є базовим компонентом професійного зростання (наприклад, на державній службі підвищення на посаді великою мірою пов'язано із навчанням).
- Навчання – це ефективний інструмент постійного професійного перерозподілу кадрових держслужбовців (адаптація до змін, безперервне навчання)

Постійно діючі програми навчання

- З 1995 року функціонує система *Програм безперервного навчання*, на засадах угоди між органами державного управління та профспілками, що представляють державних службовців.
- Професійні спілки відіграють значну роль у розробленні змісту навчання та в управлінні системою *Програм безперервного навчання*.
- Навчання відбувається в рамках *Планів навчання*, що їх представляють відповідні органи влади: центральні органи державного управління, автономні громади, органи місцевої влади та організації профспілок, які є підписантами *Угоди про безперервне навчання*.

- В усіх органах державного управління є структури, що спеціалізуються у сфері навчання персоналу.
- На рівні Уряду країни функцію навчання забезпечує *Національний інститут державного управління (INAP)*, хоча існують й інші спеціалізовані установи, яким довірено навчати певні групи держслужбовців (а саме – дипломатів, суддів, поліцію, військових).
- INAP співпрацює з іншими центрами, що навчають державному управлінню, а також з навчальними центрами з подібними функціями при органах врядування.



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- В автономних громадах також функціонують установи, подібні до *Національного інституту державного управління*, і навчають держслужбовців на цьому рівні врядування (наприклад, в Андалузії це – *Андалузький інститут державного управління*).



- Подібним чином великі місцеві структури мають свої центри, де навчають спеціалізований персонал (муніципальна поліція, пожежники).



Найм на роботу на державній службі

Найм на роботу на державній службі

- Найм на роботу на державній службі передбачає реалізацію заходів в контексті співробітництва та співпраці й координації діяльності органів державного управління.
- Найм на роботу на державній службі є вельми децентралізованим:
Орган врядування на кожному рівні (загальнонаціональний, регіональний чи місцевий) відповідає за власний процес комплектування кадрами. Органи врядування самі вирішують, які саме структури реалізовуватимуть процедуру найму та які управлінські методики використовуватимуть, з урахуванням базових підходів у всіх випадках.

- Не зважаючи на незалежність організацій, розподілення повноважень та управління функціями при відборі на роботу на державній службі є дуже подібними на **загальнонаціональному рівні та на рівні автономних громад:**
 - Відповідні органи на обох рівнях мають реалізовувати й координувати політику щодо зайнятості на держслужбі.
 - На обох рівнях працюють технічні структури, які надають консультації, дорадчі послуги та документацію, що стосуються сфери праці на державній службі.
 - На обох рівнях працюють консультаційні органи за участі профспілок.

- В **місцевих органах державного управління** функції кадрового менеджменту розподілені між двома структурами:
 - Сесія місцевої Ради чи Ради провінції має найвищий рівень повноважень.
 - Мер місцевої Ради чи Президент Ради провінції отримують решту кадрових повноважень.

- В термінах іспанської моделі, регулювання, планування та управління відбором кадрів для державної служби є спільною функцією органів державного врядування.
- З метою забезпечення узгодженості підходів, потрібна рамкова співпраця, зокрема між загальнонаціональним рівнем та рівнем автономних громад.
- Згідно положень *Базового регламенту персоналу державної служби*, органи державного управління мають діяти відповідно до принципів співробітництва та співпраці, при цьому завжди поважати законне використання своїх повноважень іншими органами системи державного врядування.
- Існують специфічні органи та канали реалізації співробітництва й координації дій у сфері державного управління.

Міжвідомчі органи координації найму на роботу на державній службі.

● Конференція сектору державного управління:

- складається з представників держави, автономних громад і міст, а також представників місцевих органів влади.
- Завдання Конференції – реалізувати співробітництво органів врядування у сфері державної служби

● Комісія з координації найму на роботу на державній службі:

- складається з керівників структур, що відповідають за кадрову політику у загальнонаціональних органах врядування, в автономних громадах і в містах, а також з представників місцевих органів врядування.
- Ця Комісія є технічним органом із завданням забезпечити координацію кадрової політики на різних рівнях врядування (а саме, вивчати й аналізувати проекти законодавчих актів, готувати дослідження щодо стану державної служби).

● Комісія загальнонаціональних і місцевих органів врядування:

- складається з представників органів державної влади національного й місцевого рівнів.
- Завдання цієї Комісії – координація кадрової політики місцевих органів врядування.

Засоби й методи управління

- Усі органи державного управління користуються подібним інструментарієм у сфері найму на роботу на державній службі:
 - **Реєстри персоналу**
Органи державного управління отримують з таких реєстрів потрібну інформацію щодо своїх працівників
 - **Бюджет фонду заробітної плати**
Пов'язує фонди заробітної плати з виділеними з Державного бюджету коштами
 - **Штатний розклад**
В певній адміністративній структурі посади знаходяться у відповідності з наявним чи потрібним персоналом.
 - **Вакантні посади на державній службі**
Потреби в кадрах, на які з бюджету виділені кошти, мають бути оприлюднені в *Пропозиції вакансій державної служби* чи в рамках подібного інструменту задоволення кадрових потреб.
 - **Планування людських ресурсів**
Мета планування – спрогнозувати тенденції на певних напрямках державної служби та реалізувати заходи, необхідні для забезпечення оптимального використання людських ресурсів.

Оцінка результатів діяльності на державній службі

- В органах державного управління мають працювати системи оцінки результатів діяльності їх працівників.
- Оцінка результативності праці – це процедура виміру та якісної оцінки професійності поведінки й результатів діяльності або досягнень визначених результатів.
- Системи оцінки результатів діяльності держслужбовців у всіх випадках повинні відповідати критеріям прозорості, об'єктивності, неупередженості та відсутності дискримінації, а також мають застосовуватися без шкоди правам державних службовців.
- Органи державного управління визначають наслідки оцінки щодо горизонтального службового переміщення, навчання, заповнення вакансій та отримання додаткових виплат.

- ⦿ Наявність різних органів державного управління робить неможливим функціонування єдиної *Системи оцінки результативності (PES)*.
- ⦿ Потрібно, щоб *PES* визначала, хто саме підлягає оцінці, хто саме оцінку виконуватиме, що саме буде оцінено, як виглядає процес оцінки, які наслідки оцінка матиме для професійної кар'єри, тощо.
- ⦿ Кожний орган державного управління може розробляти власну *PES*, в рамках накладених законом обмежень.

Дякую за увагу