

Анализ практики института контрактных служащих



1

Основные выводы по анализу
международного опыта

2

Концептуальный подход к институту
контрактных служащих

3

Проект методологии

4

Условия внедрения

5

Вопросы, требующие решения

Зарубежная практика формировалась

в рамках Концепции «Новый государственный менеджмент» и модели гибкой занятости

Подходы Концепции
«Новый государственный менеджмент»



Повышение **качества** государственных услуг

Стимулирование **гибкости** и способности адаптироваться к изменениям

Переход к управлению, ориентированному на результат и внедрение ответственности за результат

Формирование отношения к получателю государственных услуг как к **клиенту**

Модель гибкой занятости



Функциональная гибкость в использовании персонала – гибкость в изменении организационной структуры, перераспределение функционала, устранение уровней иерархии

Гибкость **численности** – численность определяется реальной потребностью

Финансовая гибкость - оплата труда в зависимости от эффективности результатов

Гибкость в системе **трудовых отношений** - свобода работодателя использовать нестандартные формы занятости и дифференцированные подходы, гибкий режим труда, гибкость в оплате труда

Организация контрактного найма имеет общие подходы

из опыта стран ЕС, США, новозеландской модели, международных организаций (ООН, CIPD)

Усиление роли HR

Установление стратегических HR целей, управление HR процессами (ресурсы и инструменты), определение целевых параметров

Проведение обязательных программ обучения процедурам и практикам найма, включая методы оценки

Самостоятельность

Руководитель госоргана самостоятельно формирует состав контрактных служащих, осуществляет их расстановку и несет ответственность за их эффективность – в рамках оценки эффективности госоргана в реализации стратегии

Подотчётность

Уполномоченный госорган (State Services Commission) обеспечивает мониторинг и координацию в регулировании контрактных механизмов, включая межведомственное взаимодействие

Контрольные параметры найма

Определение системных квалификационных требований, модели управленческих компетенций

Организация конкурсного отбора

Контрактное регулирование отношений

Концептуальный подход

сформирован на базе лучших практик и международного опыта

1 Статус

Контрактные служащие **не являются** государственными служащими

Контрактные служащие обладают особенными компетенциями, привлекаются для решения конкретных задач на определенный срок

Госслужащие обладают установленными компетенциями и реализуют функционал на бессрочной основе

2 Индивидуальный подход

При привлечении контрактного служащего:

- 1) определяются **конкретные задачи** (целевой функционал);
- 2) **предложение** контрактному служащему формируется **на гибкой основе**;
- 3) устанавливается **ответственность** контрактного служащего **за достижение результатов**, соблюдение норм **этики** и **антикоррупционного поведения**.

3 Вознаграждение

Контрактному служащему устанавливается **конкурентоспособное вознаграждение**

Выплата вознаграждения - в прямой зависимости от достижения поставленных задач

Гибкость в условиях оплаты не предполагает жестких тарифных систем оплаты труда. Форма и условия оплаты определяются в контракте

4 Контракт

Срочный трудовой договор контрактного служащего с особыми условиями труда/**контракт**, который обеспечивает возможность

- **интегрировать** контрактного служащего в качестве работника в деятельность госоргана и достижение его стратегических задач;
- **избежать** «отстраненного» характера работы консультанта

Методология определяет основные положения

1 Понятия

Контрактный служащий

– лицо, обладающее специальными знаниями и навыками и привлечённое государственным органом с целью выполнения определённых задач, связанных с реализацией государственных инициатив и отраслевых проектов

Контрактная служба – профессиональная деятельность по исполнению задач, связанных с реализацией государственных инициатив и отраслевых проектов с гибкими условиями труда

2 Цель и задачи

Цель – усиление госаппарата профессионалами со специальными знаниями для реализации государственных инициатив и отраслевых проектов

Задачи:

- внедрение **уникального успешного опыта** в конкретной отрасли;
- развитие **инновационного мышления**, трансферт новейших технологий;
- развитие **гибкой модели госаппарата**;
- повышение квалификации госаппарата путем взаимодействия с контрактными служащими

3 Направления и категории

- компетенции, не охваченные функционалом госаппарата;
- компетенции, требующие наличия специализированной профессиональной квалификации либо сертификации;
- узкопрофильные знания

Контрактные служащие привлекаются на уровне стратегического, операционного управления.

Контрактные служащие не привлекаются на административный уровень

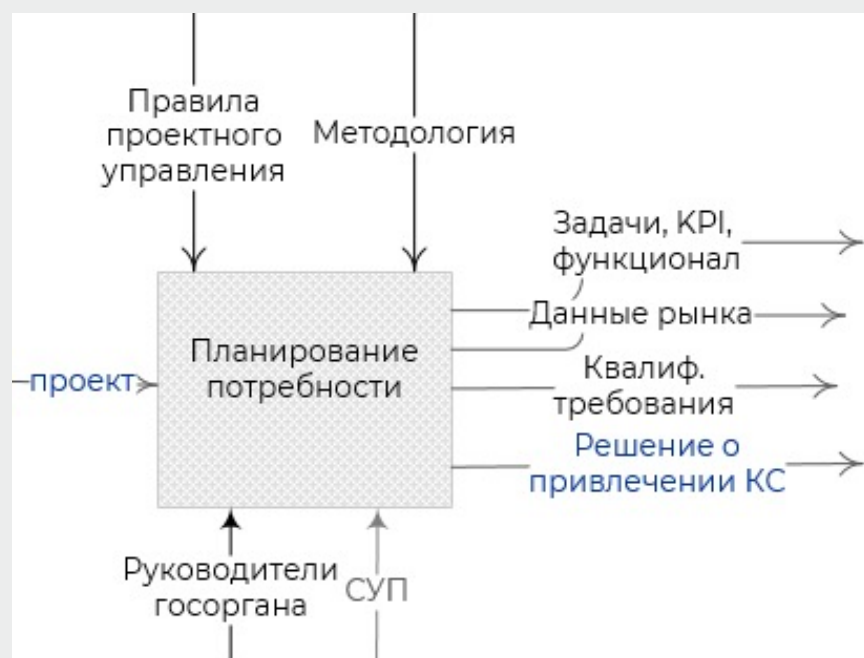
4 Принципы отбора

- открытость и доступность;
- равные возможности;
- объективность и всесторонняя оценка кандидатов, включая конкурсный отбор
- законность

Методология описывает процесс набора контрактных служащих



Как планируется потребность в контрактных служащих



Порядок действий:

- 1) анализируется потребность в специальных знаниях и навыках (особенных компетенциях) - исходя из конкретной инициативы или отраслевого проекта, закрепленного за госорганом;
- 2) разрабатываются индивидуальные квалификационные требования:
 - СУП организует обсуждение с руководителями, курирующими отраслевой проект, требуемых профессиональных и личностных компетенций; требований к опыту и реализации аналогичных проектов, наличие профессиональных сертификатов и других квалификаций, предполагаемый метод оценки претендентов;
 - по результатам обсуждения СУП формирует квалификационные требования и представляет их на утверждение руководству - с проектом решения о необходимости привлечения контрактного служащего
- 3) СУП анализирует рынок труда с целью поиска потенциальных кандидатов и понимания уровня вознаграждения, других условий труда;
- 4) первый руководитель госоргана принимает решение о необходимости привлечения контрактного служащего

Как осуществляется поиск и отбор

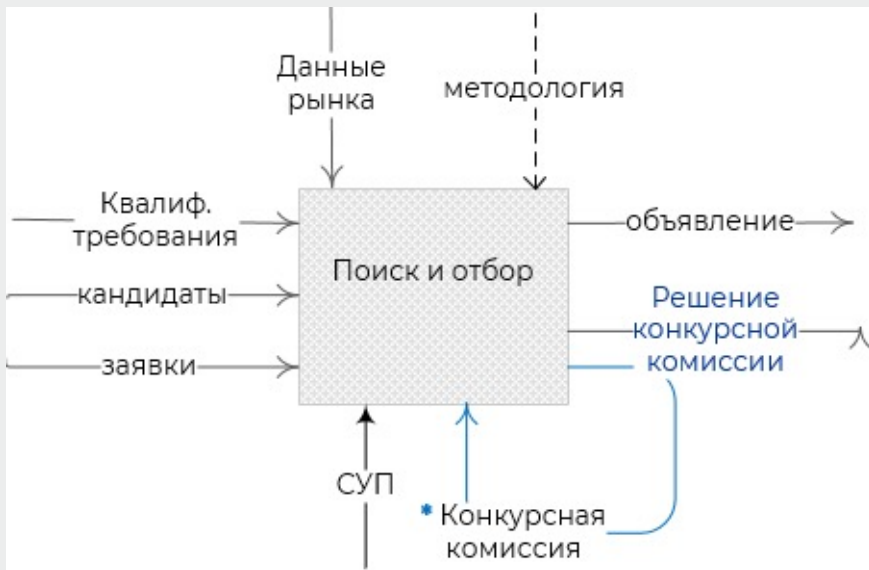
Порядок действий:

- 1) СУП осуществляет поиск посредством любых поисковых инструментов, включая специализированные веб-сервисы, базы вакансий, с привлечением рекрутинговых агентств и др.;
- 2) госорган выбирает оптимальный метод оценки кандидатов: 1) интервью, 2) оценка решения кейса – как по отдельности, так и в совокупности. Может самостоятельно выбрать иные методы;
- 3) СУП организует конкурсный отбор:

На первом этапе: первый руководитель принимает решение о проведении конкурса и формировании конкурсной комиссии, определяется метод оценки, сроки конкурса, размещается объявление. СУП принимает заявки;

На втором этапе: СУП предварительно оценивает кандидатов на соответствие квалификационным требованиям. Затем конкурсная комиссия проводит собеседование и принимает решение.

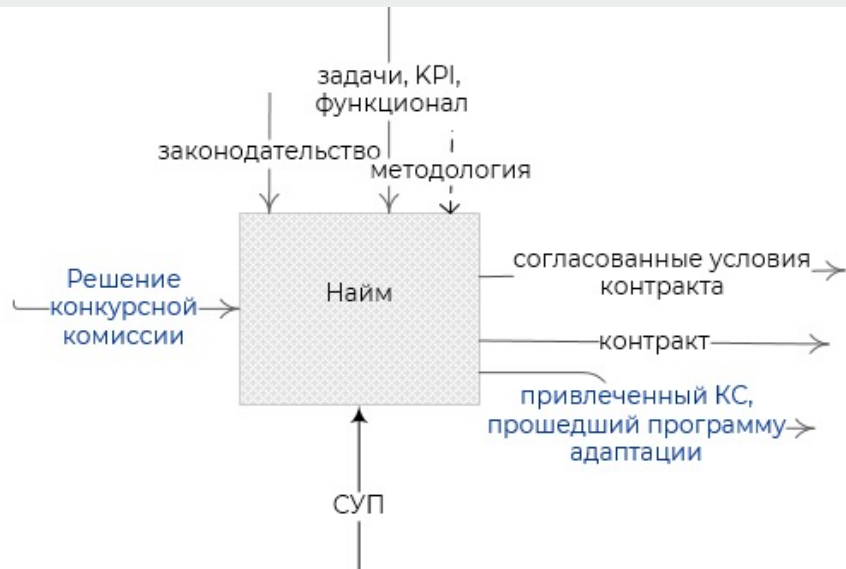
В случае подачи **одной заявки** кандидат может быть отобран при условии соответствия, прохождения оценки и по результатам собеседования с курирующими руководителями



Как осуществляется найм

Порядок действий:

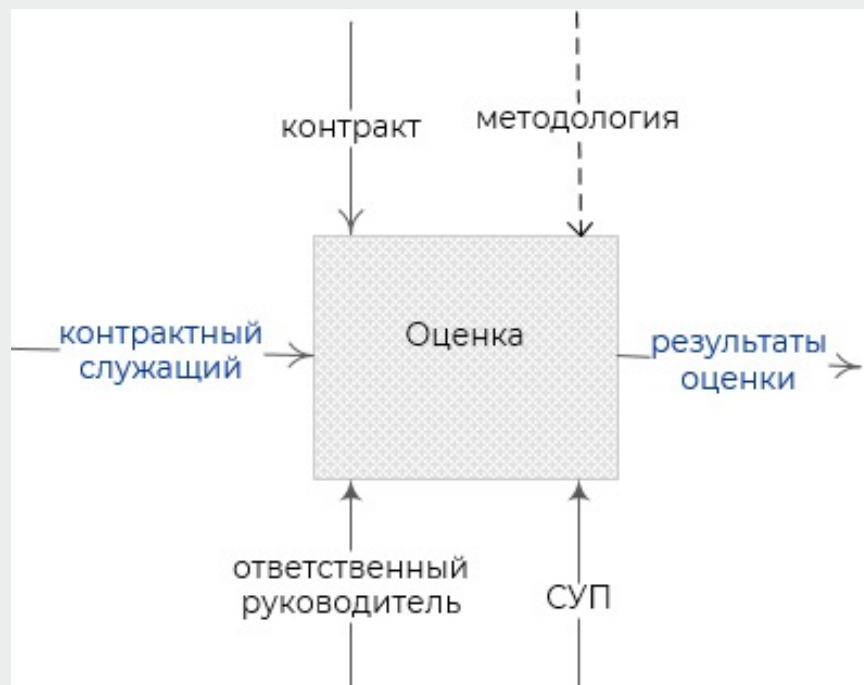
- 1) курирующие руководители формулируют и утверждают конкретные индивидуальные цели и задачи, ожидаемые показатели эффективности (например, KPI);
- 2) СУП совместно с курирующими руководителями обрабатывает условия контракта: условия труда, оплаты, оценки результативности и пр. необходимые условия;
- 3) СУП организует и ведёт процесс заключения контракта;
- 4) после заключения контракта СУП организует проведение адаптационной программы для контрактного служащего



Как оценивается эффективность

Порядок действий:

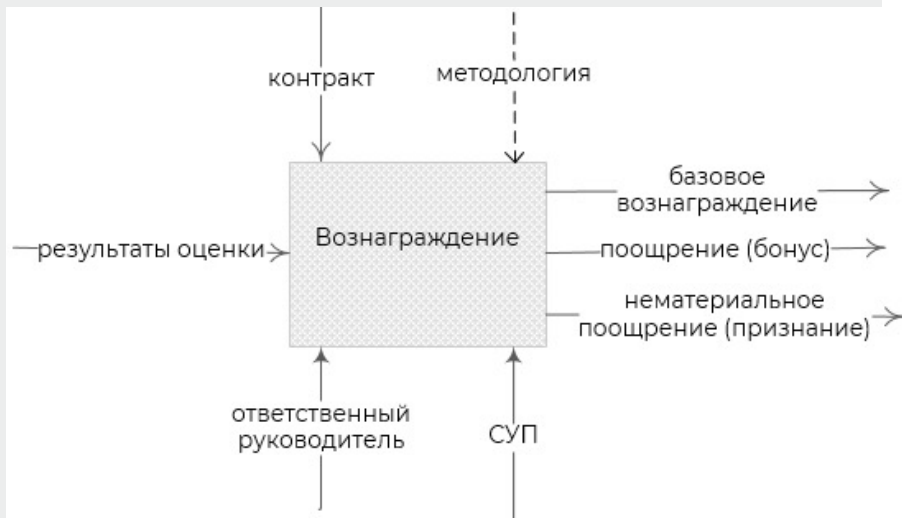
- 1) курирующие руководители проводят оценку достижения показателей эффективности контрактного служащего, закрепленных в контракте (например, KPI);
- 2) итоговая оценка результативности контрактного служащего утверждается первым руководителем госоргана – в зависимости от успешности реализации отраслевого проекта, для которого был привлечен контрактный служащий



Как вознаграждаются

Порядок действий:

- 1) результаты промежуточной оценки и выполнение графика работ являются основанием для выплаты базового вознаграждения контрактного служащего – по условиям заключенного контракта;
- 2) по результатам итоговой оценки курирующие руководители вносят предложение о поощрении контрактного служащего (материальном – выплата бонуса по итогам проекта, нематериальном – с целью признания вклада контрактного служащего в успешную реализацию проекта)



Предлагается внедрить

институт контрактных служащих на следующих условиях

1 Автономность госорганов

Самостоятельный подход госоргана к постановке задач, определению условий найма, сроков, пределов ответственности, оценки результатов, оплаты вознаграждения и пр.

Ответственность за реализацию отраслевых проектов, включая привлечение контрактных служащих, - возлагается на первого руководителя госоргана

2 Роль АДГС

- 1) методологическая поддержка;
- 2) координационная поддержка;
- 3) мониторинг и контроль

3 Усиление СУП

Управление HR-процессами, включая стратегическое кадровое планирование

Усиление компетенций – через обучение

Переход от кадрового администрирования к модели «HR бизнес-партнёр»

4 Апробация

Разработка и утверждение модельных форм квалтребований, модели компетенций и контракта

Определение пилотного направления (госорган или категория контрактных служащих)

Апробация процедур найма в соответствии с методологией

Анализ результатов и внедрение механизма привлечения контрактных служащих

Что необходимо решить

Форма контракта

срочный трудовой договор с гибкими условиями (дистанционная работа, неполный день, фиксация и оценка результатов, контроль сроков и др.) или договор возмездного оказания услуг

Нормативное регулирование

внесение поправок в Трудовой кодекс РК, Закон РК «О государственной службе РК» – ввести понятия «контрактный служащий», «контрактная служба»

Взаимодействие

условия и формы обеспечения подотчётности и ответственности для предупреждения коррупционных рисков, система эффективных межведомственных коммуникаций

Порядок найма

разработка системных квалификационных требований; возможность найма (1) вне конкурсных процедур; (2) команд (*проектных*); условия изменения и расторжения контракта

Система оплаты

отказ от применения жестких тарифных систем оплаты труда, постоянная и мотивационная часть, сроки и порядок выплат, планирование и механизм выделения, источники (в составе бюджета проектов)

Перспективы

возможность масштабирования института контрактных служащих (после анализа результатов проведённой апробации)