

Мемлекеттік қызметті таланттармен қамтамасыз ету: жұмысқа қабылдау, іріктеу және жоғарылату үшін персоналды басқарудың заманауи тәжірибелері



Бұл құжат мемлекеттік қызметшілерді қабылдау, іріктеу және жоғарылату бойынша адам ресурстарды басқарудың (Human Resources Management, HRM) қазіргі заманғы әдістерін қарастырады. Ол жұмысқа қабылдау мәселелерін, оның ішінде, жұмысқа қабылдау концепциясын және кадрлармен қамтамасыз ету процесін, пассивті және белсенді рекрутинг, үміткерлердің біліктілігін, рекрутинг стратегияларын, рекрутинг стратегияларының әсерлерін, және ішкі-сыртқы рекрутингті шолудан басталады. Әрі қарай іріктеу мәселелерімен, іріктеу концепциясымен, тамыр-таныстық пен лайықтылық тұрғысынан іріктеу негізіндегі принциптері, үміткерлерді іріктеумен және әртүрлі іріктеу әдістерімен, соның ішінде жазбаша және басқа емтихандар, сұхбаттар, тестілеу мәселелері және өлшеу шарттарымен жалғасады. Үшіншіден, ол жоғарылату мәселелерін, оның ішінде жоғарылату концепциясын, жоғарылату түрін, жоғарылату шолуын және жоғарылату үшін қажетті ең аз жұмыс өтілі, жоғарылатуға лайықты үміткерлерді тізімдеу және лауазымнан төмендету мәселелерін қарастырады. Соңында, бұл құжатта әртүрлілікті басқаруды қысқаша қарастырудан кейін бірнеше қорытындылар келтірілген. Қарастыралатын мәселелердің HR-менеджменттің үздік тәжірибелері тұрғысынан қызықты жағдайлары толық мысалдар ретінде мәтіндік жәшікшелерде келтірілген.

Дәйексөз үшін келесі форматты қолданыңыз:

ACSH (2023). Мемлекеттік қызметті таланттармен қамтамасыз ету: жұмысқа қабылдау, іріктеу және жоғарылату үшін персоналды басқарудың заманауи тәжірибелері. Астана: Астана мемлекеттік қызмет хабы.

Бұл құжат бейресми аударма болып табылады. Құжаттың түпнұсқаға сәйкестігін қамтамасыз ету үшін барлық күш-жігер жұмсалды, дегенмен тек ACSH веб-сайтында (www.astanacivilservicehub.com) жарияланған ағылшын тіліндегі нұсқасы ресми болып табылады.

© БҰҰ Даму бағдарламасы 2023

© Астана мемлекеттік қызмет хабы 2023

Бұл құжатта айтылған көзқарастар мен пікірлер Астана мемлекеттік қызмет хабының және/немесе БҰҰДБ-ның көзқарастарынан бөлек болуы мүмкін. Тиісті сілтемелер болған кезде үзінділерді көшіруге рұқсат етіледі.

Пролог

Адам ресурстарды басқару және кадрларды басқару, сөзсіз, мемлекеттік басқару органдарының маңызды құрамдас бөлігі, себебі олар тиісті тұлғаларды тарту үшін қажет. Демек, тиісті таланттарды тарту мемлекеттік әкімшіліктер мен персоналды басқару ұйымдарының адам ресурстарын басқару органдарының негізгі мақсаты. Осы мақсатта мемлекеттік қызметте адал және құзыретті адамдардың жұмыс істеуін қамтамасыз етуге бағытталған әлеуетті қызметкерлерді қабылдау және іріктеудің арнайы процестерін пайдаланады.

Рекрутинг процестеріне кадрларды анықтау, іріктеу және үміткерлерді қоғамдық ұйымдарға жұмысқа тарту кіреді. Керісінше, іріктеу процесі өтініш берушілер арасында ең қолайлы үміткерлерді анықтауға дағдыланған. Басқаша айтқанда, рекрутинг ол ең қолайлы жалдау стратегиясын таңдау, жұмысқа қабылдау туралы хабарламалар жіберу және өтініш алғанға дейін бос жұмыс орындары туралы хабарландыру процесін білдіреді; ал іріктеу тестілеуді, үміткерлерді іріктеуді, сұхбаттасуды, ұсыныстарды тексеруді және түпкілікті шешім қабылдауды қоса алғанда, өтініштерді алғаннан кейінгі ең білікті кандидаттарды жұмысқа қабылдау туралы шешім қабылдау процесін білдіреді.

Сондай-ақ, рекрутинг стратегиялары қоғамдық ұйымдардың миссиясы мен мақсаттарымен бір бағытта болуы маңызды екенін атап өткен жөн. Негізінде, стратегиялық персоналды басқаруды пайдалануы өте маңызды, өйткені тиімді кадрлық жоспарлау қоғамдық ұйымдағы адам ресурстарының қажеттіліктерін анықтайды. Осылайша, қоғамдық ұйымдар әрқашан өздерінің миссиялары мен мақсаттарына сәйкес келу үшін жұмысқа қабылдау қажеттіліктерін болжай отырып, өздерінің ағымдағы мақсаттары мен болашақ бағыттарын анықтауы керек.

Бұл тұрғыда кадрлар бөлімдерінің рөлінің маңыздылығын атап өйткен жөн, себебі олар болжамды жұмыс талаптарын қалай анықтау керектігін, кандидаттарды қайдан іздеу керектігін және мемлекеттік қызмет мәдениетіне сәйкес келетін жоғары білікті және құзыретті кандидаттарды таңдау үшін оларды қалай таңдау керектігін түсінуі керек. Осы маңызды тапсырманы орындау үшін кадрлар бөлімдері кадрларды іріктеу стратегияларын нақтылап, бос лауазымдарды толтыру мақсатында жоғары білікті мамандарды сәтті анықтау, қабылдау және жұмысқа орналастыру бойынша процестерін жоспарлап қалыптастырады.

Сонымен қатар, қазіргі уақытта қоғамдық ұйымдар кадрларды іріктеудің белсенді тәжірибесін жиі қолданады. Олар қоғамдардың барған сайын күрделене келетіні және әртараптандырылатынын түсініп, күрделі және мамандандырылған жұмыстарды орындауға қолайлы адам ресурстарын қамтамасыз етуге тырысады, алайда бұл барған сайын қиындай түседі. Кәсіби әкімшілердің рөлі соңғы жылдары маңызды бола бастағандықтан, жаңа рөлге сәйкес келетін талантты үміткерлерді, яғни шығармашылық және жаңашыл адамдарды қабылдау қиындай түсті, өйткені олар мемлекеттік органдарда емес, жеке секторда немесе халықаралық ұйымдарда жұмыс істеуді жөн көреді. Әрине, бұл бақылау қоршаған ортадағы жылдам өзгерістерге ілесу және мемлекеттік қызметте жұмыс істеуге қабілетті адамдарды қабылдау және іріктеуді жалғастыру үшін адам ресурстарын басқару процесінің маңыздылығын одан әрі көрсетеді.

Қорытындылай келе, бұл құжат мемлекеттік қызметкерлерді қабылдау, іріктеу және жоғарылату, сондай-ақ қазіргі кездегі өзекті тақырыб - әртүрлілікті басқару үшін адам ресурстарын басқарудың заманауи әдістеріне жан-жақты шолу жасайды. Соған қоса, біздің өңірдегі адам ресурстарын мемлекеттік басқару практикасында эталондық ел болып саналатын Корея Республикасынан мысалдар келтірілген.

Бұл Астана мемлекеттік қызмет хабының қатысушы елдер арасындағы білім алмасуға қосқан тағы бір үлесі болып табылады; әрі, олардың мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызметті дамыту саласындағы қазіргі білімі мен тәжірибесіне деген айқын сұранысын қанағаттандырады.



Алихан Байменов

Астана мемлекеттік қызмет хабы
Басқарушы комитетінің төрағасы

Алғыс сөз

Бұл зерттеу Астана мемлекеттік қызмет хабының тапсырысы бойынша Оңтүстік Корея, Мираэ кампусында орналасқан Йонсей университетінің, Гуманитарлық және әліуметтік ғылымдар колледжінің Жаһандық мемлекеттік басқару кафедрасының құрметті профессоры Пан Сук Ким мырзамен дайындалды. Біз осы кісіге мемлекеттік секторындағы қазіргі заманғы адам ресурстарын басқару тәжірибесін жан-жақты талдағаны үшін алғысымызды білдіреміз. E-mail: pankim@gmail.com.

Астана мемлекеттік қызмет хабы (ACSH) туралы

Астана мемлекеттік қызмет хабы Қазақстан Республикасы Үкіметі мен Біріккен Ұлттар Ұйымы Даму бағдарламасының бірегей бастамасы болып табылады. Оны 2013 жылы 5 халықаралық ұйым және 25 ел құрды: қазір құрамына 43 қатысушы ел кіреді. Хаб қатысушыларының географиялық ауқымы Америка мен Еуропадан ТМД, Кавказ және Орталық Азия арқылы АСЕАН елдеріне дейін созылып, мемлекеттік қызметті жетілдіруге серіктестік барлық халықтар үшін тұрақты және әмбебап қажеттілік екенін көрсетеді.

Оның мандаты – қатысушы елдер үкіметтерінің институционалдық және адами әлеуетті құрудағы күш-жігерін қолдау арқылы мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға жәрдемдесу; және, осылайша, аймақ пен одан тыс елдерде мемлекеттік қызмет жүйелерін жетілдіруге ықпал ету.

Астана мемлекеттік қызмет хабы – серіктестікті нығайту, әлеуетті арттыру мен «тең-теңімен» оқу іс-әрекеттері және дәлелдерге негізделген зерттеулер арқылы аймақтағы үкіметтерді қолдауға бағытталған мемлекеттік қызметті дамыту саласындағы білім мен тәжірибе алмасудың көпжақты институционалды платформа.

Толығырақ ақпарат www.astanacivilservicehub.org.

Мазмұны

Пролог.....	I
Алғыс сөз.....	II
Астана мемлекеттік қызмет хабы (ACSH) туралы.....	II
Мазмұны.....	III
Кестелер тізімі.....	IV
Суреттер тізімі.....	IV
Жәшікшелер тізімі.....	IV
Кіріспе.....	1
I. Рекрутинг.....	1
1-1. Рекрутинг концепциясы және кадрлармен қамтамасыз ету процесі.....	1
1-2. Пассивті рекрутинг немесе белсенді рекрутинг.....	4
1-3. Жұмысқа орналасатын үміткерлердің біліктілігі.....	4
1-4. Рекрутинг стратегиялары.....	6
1-5. Рекрутинг стратегияларының әсері.....	11
1-6. Рекрутинг процесі: ішкі рекрутинг және сыртқы рекрутинг.....	12
II. Іріктеу.....	14
2-1. Іріктеу концепциясы.....	14
2-2. Іріктеудің негізгі критерийлер мен принциптері: Тамыр-таныстық және Еңбек.....	14
2-3. Үміткерлерді скринингтен өткізу.....	16
2-4. Іріктеу әдістері.....	17
2-5. Сұхбаттар.....	22
2-6. Тестілеу және өлшеу мәселелері: Сенімділік және Жарамдылық.....	24
III. Жоғарылату.....	26
3-1. Жоғарылатудың концепциясы.....	26
3-2. Жоғарылатудың түрлері.....	26
3-3. Жоғарылатуды қарастыру және жоғарылату үшін қажетті ең аз жұмыс өтілі.....	27
3-4. Жоғарылатуға сай келетін үміткерлерді тізімдеу.....	28
3-5. Төмендету.....	30
IV. Өртүрлілікті басқару.....	30
V. Қорытындылар.....	32
Қолданылған әдебиет.....	34

Кестелер тізімі

1-кесте. АҚШ Федералды жұмысқа қабылдау және іріктеу процесіндегі әдеттегі қадамдар.....	3
2-кесте. Жұмысқа қабылдау стратегиялары: пассивті, орташа және белсенді стратегиялар.....	7
3-кесте. Құрылымдалмаған және құрылымдалған сұхбаттардың сипаттамалары.....	23
4-кесте. Сұхбаттасу әдістері және ашық конкурстық емтиханның ұзақтығы.....	24
5-кесте. Таңдалған бағалау әдістерінің жарамдылық ұпайлары.....	25
6-кесте. Жалпы қызметте жоғарылату үшін қажетті жұмыс өтілі.....	28
7-кесте. Жоғарылату ұпайлар тізімінің элементтері және тағайындалған ұпайлар пайызы.....	29

Суреттер тізімі

1-ші сурет. Кадрлармен қамтамасыз ету процесінде рекрутинг және іріктеу.....	2
2-ші сурет. Сауалнама респонденттері өз мемлекеттік жұмысы туралы алғаш рет қалай білді.....	11

Жәшікшелер тізімі

1-жәшікше. Кореядағы e-posting.....	8
2-жәшікше. АҚШ-тағы e-posting.....	8
3-жәшікше. Нью-Йорк қаласындағы жазғы тағылымдама бағдарламасы.....	9
4-жәшікше. Кореядағы аумақтық таланттарға арналған тағылымдама бағдарламасы.....	9
5-жәшікше. АҚШ Президентінің басқару стипендиялық бағдарламасы (PMF).....	10
6-жәшікше. Ұлыбритания мен АҚШ-тағы екі тарихи кейс.....	15
7-жәшікше. АҚШ-тағы лайықтылық жүйесінің принциптері.....	16
8-жәшікше. Кореяда ашық конкурстық емтихандар.....	18
9-жәшікше. Кореядағы мемлекеттік қызметке жарамдылық тесті (PSAT).....	19
10-жәшікше. Кореядағы Құзыреттерді бағалау орталығы.....	20
11-жәшікше. Кореядағы адам ресурстарының ұлттық дерекқоры (NRDB).....	21
12-жәшікше. Корея Үкіметіндегі соқыр әңгімелесулер.....	23
13-жәшікше. Корея үкіметіндегі әртүрлілікті басқару.....	31

Kіріспе

Тарихи тұрғыдан алғанда мемлекеттік мекемелердегі адам ресурстарын басқару саласы ‘Мемлекеттік персоналды әкімшілеу’ деп (Riley, 2001; Cayer and Sabharwal, 2013; Nigro and Kellough, 2014) немесе мемлекеттік басқару саласындағы ‘Мемлекеттік персоналды басқару’ (Llorens et al., 2017) деп аталады. Бизнес басқару және мемлекеттік басқару іргетасы жеке және мемлекеттік (сәйкесінше) секторларға жататындығымен ерекшеленеді. Бизнес басқаруда ол бұрын ‘Персоналды басқару’ деп аталды, бірақ соңғы уақытта ол жиі ‘Адам ресурстарын басқару’ – ‘Human Resources (HR) Management’ деп аталады (Frederickson et al., 2016). Мемлекеттік басқару саласында кейбір американдық мемлекеттік басқару ғалымдары оны ‘Үкіметтегі персоналды басқару’ (Naff et al., 2014), ‘Мемлекеттік қызметтегі адам ресурстарын басқару’ (Berman et al., 2013), мемлекеттік және коммерциялық емес ұйымдарда ‘Адам ресурстарын басқару’ (Pynes, 2013) немесе ‘Мемлекеттік адам ресурстарын басқару’ (Battaglio, 2015; Kearney and Cogburn, 2015) деп атайды. Алайда, көптеген елдерде оны әлі күнге дейін ‘Мемлекеттік персоналды басқару’ деп атайды. Оңтүстік Кореяда (бұдан әрі - Корея) бұл әлі күнге дейін ‘Мемлекеттік персоналды басқару’ деп аталады, өйткені бұл мемлекеттік мекемелердің адам ресурстарын басқару (HRM) және адам ресурстарын дамытумен (HRD) байланысты әкімшіліктің: мемлекеттік мекемелердің адам ресурстарын басқару жүйесі, адам ресурстарын (HR) жинау және тағайындау, адам ресурстарын дамыту (HRD), өтемақы, этика және басшылықпен еңбек қатынастары сияқты жалпы термині.

Бұл жерде адам ресурстарын басқару немесе мемлекеттік қызметшілердің барлық мәселелерін қамту орынсыз, сондықтан бұл құжатта адам ресурстарын басқару саласындағы маңызды мәселелердің бірі – дарындылықты қамтамасыз ету қарастырылады. Үкімет қызметінің тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың уақыты келді, ол үшін мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін және бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету маңызды. Сондықтан, рекрутинг және іріктеу дарындылықты қамтамасыз ету барысында ең маңызды факторлар болып табылады. Сонымен қатар, жоғарылату мемлекеттік қызметшілердің ұйымға деген берілгендігі мен адалдығы үшін ең жоғары марапат болып табылады, сондықтан тиімділігі өте жоғары адамдарды мемлекеттік қызметке кіргеннен кейін тиімділікті басқару арқылы жоғарылату қажет. Қызметшіні жоғарылату – бұл адамның ұйымға қосқан үлесін мойындау. Адам ресурстарын басқару процесіндегі жоғарылату қызметшілер үшін ең қалаған вертикалды қозғалыс болып табылады, сондықтан осы құжат рекрутинг, іріктеу және жоғарылатудың үш мәселесімен айналысатын болады.

I. Рекрутинг

Бұл құжат алдымен рекрутинг мәселесімен айналысады, өйткені мемлекеттік мекемелер рекрутинг мәселелері жөнінде бүкіл әлемде нағыз қиындықтарды кезігуде. Рекрутингті қоғам мен бұқаралық ақпарат құралдары мынадай себептермен жиі сынға алады: рекрутингтің пассивті әдістері, рекрутингтің көп уақытты қажет ететін процесі (бюрократия немесе рәсімдеушілік), беделін жоғалту және тартымдылықтың жоқтығы және мемлекеттік лауазымдарда қаржылық ынталандырудың болмауы. Тиісінше, VUCA (volatile - құбылмалы, uncertain - белгісіз, complex - күрделі және ambiguous - түсініксіз) дәуіріндегі тез өзгеретін жағдайларға бейімделу қажеттілігі мемлекеттік мекемелерден жоғары білікті тұлғаларды жұмысқа белсендірек тартуды және іріктеуді талап етеді.

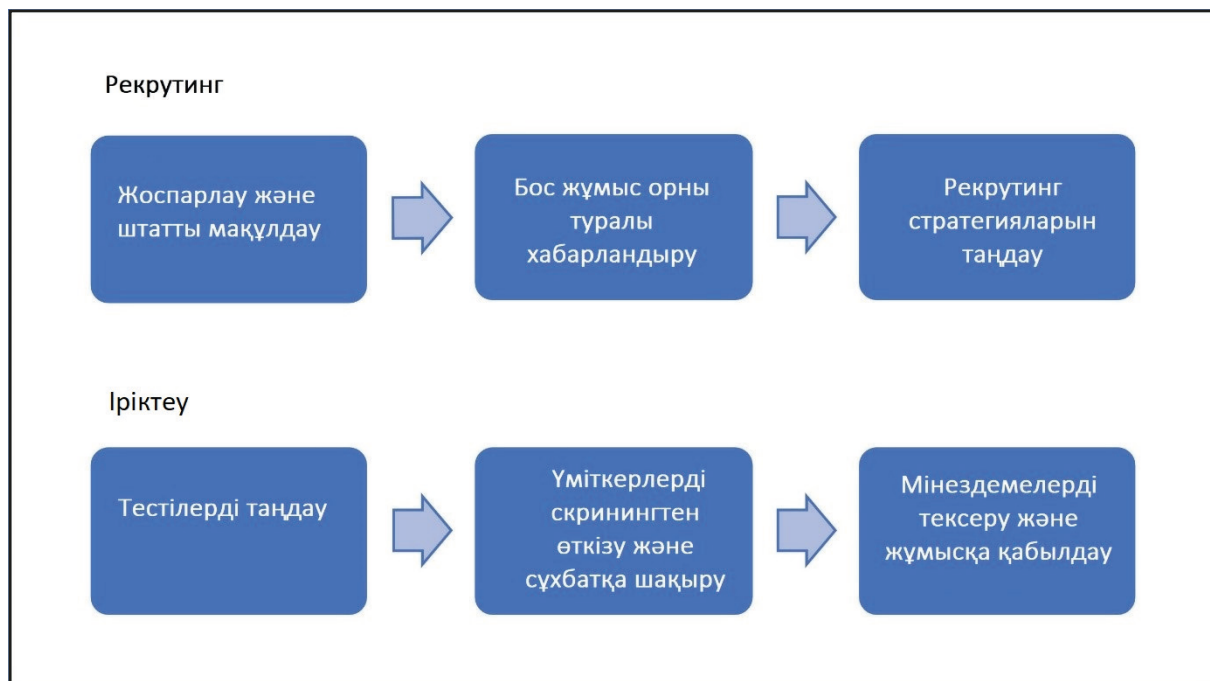
1-1. Рекрутинг концепциясы және кадрлармен қамтамасыз ету процесі

Рекрутинг қызметі бос жұмыс орындары туралы ақпарат береді және білікті үміткерлерді өтініш беруге шақырады. Рекрутинг процесі көбінесе үміткерлерді мемлекеттік ұйымға жұмысқа қабылдау барысында анықтау, іздеу және тарту процесі ретінде анықталады. Кадрлармен қамтамасыз ету процесінде рекрутингті бос лауазымдарға кім таңдалатыны туралы шешім қабылданған кезең – кадрлармен қамтамасыз ету процесінің соңғы кезеңі – іріктеуден ерекшеленуге болады. Кадрлармен қамтамасыз ету процесінің кезеңдеріне келесі қадамдар кіреді: (1) HR қажеттіліктерін анықтау; (2) тиісті лауазымды

ашу және/немесе толтыру үшін бюджет жөнінде келісім алу; (3) іріктеуге жарамды критерийлерді әзірлеу; (4) үміткерлерді жинау; (5) үміткерлерді тестілеу немесе сұрақтар арқылы басқаша іріктеу; (6) біліктілігі лайықты үміткерлер тізімін дайындау; (7) біліктілігі ең жоғары үміткерлермен сұхбат өткізу; (8) қажет болған жағдайда өмірбаяндық деректер және мінездеме тексерулерін жүргізу; (9) ең білікті үміткерлерді іріктеу; және (10) жаңа қызметшіге бағдарлау және тренинг қамтамасыз ету.

Кадрлармен қамтамасыз ету процесінде рекрутинг дегеніміз – ұйымға қажетті адамдарды сол ұйымға тарту процесі. Басқа сөзбен айтқанда, бұл ұйымға қажет адам ресурстарына үміткерлерді жинау процесі болып табылады. Сондықтан ол ерекшеленеді, бұл үміткерлер арасынан ең лайықты үміткерді іріктеу процесі. Басқаша айтқанда, рекрутинг – бұл мемлекеттік қызметке көптеген үміткерлерді өтініш беруге шақыратын процесс. Сондықтан, рекрутинг дегеніміз бос жұмыс орын туралы хабарлама беру, лауазым туралы хабарландыру және өтінішті қабылдау жөніндегі рекрутинг стратегияларын таңдау, ал мұнда іріктеу өтінішті қабылдаудан кейінгі процесті білдіреді, оған 1-суретте көрсетілгендей, тестілерді таңдау, үміткерлерді іріктеу, әңгімелесу жүргізу және мінездемелерді тексеру, және ең білікті үміткерлерді жұмысқа қабылдау туралы соңғы шешім кіреді.

1-ші сурет. Кадрлармен қамтамасыз ету процесінде рекрутинг және іріктеу



Рекрутинг ұйымның миссиясы мен ұйымдық мақсаттарына байланысты болуы керек және оның болашақ HR қажеттіліктерін болжауға тырысу керек. Рекрутинг сәтті болу үшін стратегиялық HR жоспарлау өте маңызды болып табылады. Рекрутинг әрекеттері ұйымның миссиясына және одан әрі даму үшін ұйымның мақсаттарына сәйкес келуі керек. HR департаменттері жұмыс талаптарын қалай анықтау, үміткерлерді қайдан іздеу, және біліктілігі жоғары және құзыретті үміткерлерді іріктеу үшін оларды қалай тексеру керектігін түсінуі керек.

Рекрутинг үш кезеңнен тұрады: (1) лауазымды жоспарлау және бекіту; (2) жұмыс туралы хабарландыруды дайындау; және (3) 1-суретте көрсетілгендей нақты рекрутинг стратегияларын таңдау және пайдалану. Осы барлық рекрутинг процестері іріктеу процесімен тығыз байланыста болуы керек. Алдымен, рекрутинг те, іріктеу да ұйымның адам ресурстарына қажеттіліктерін анықтау үшін тиімді HR жоспарлауды талап етеді. Ұйым өзінің тікелей мақсаттары мен болашақ бағыттарын анықтауы керек, сондай-ақ осы қажеттіліктер ұйымның стратегиялары мен мақсаттарына сәйкес келетіндей етіп жұмыспен қамту қажеттіліктерін болжауы керек.

Екіншіден, жұмыс туралы хабарландырулар дәлдікке мұқият тексерілуі қажет, өйткені бұрмаланулар заңды күшіне енеді және қателер ұйымды кәсіби емес немесе сенімсіз етіп көрсетеді. Лауазым туралы хабарландырулар жұмыстың ресми талдауына негізделген ресми жұмыс сипаттамаларына байланысты болуы керек. Жұмыс туралы хабарландыру бекітілгеннен кейін, HR департаменті рекрутинг стратегияларының тиісті жиынтығына назар аудара алады.

Үшіншіден, ұйым нақты рекрутинг стратегияларын таңдап, қолдануы керек. Рекрутинг стратегиясы – ұйымның бос орындарды толтыру мақсатында біліктілігі жоғары үміткерлерді сәтті анықтау, тарту және жұмысқа орналастыру әрекеттерін қамтитын ресми әрекет жоспары. Басқа сөзбен айтқанда, рекрутинг стратегиясы ұйымның жұмысқа қабылдауды жоспарлау, сол бос жұмыс орны туралы ақпарат қашан және қайда жарияланатындығын және бағалау стратегияларын анықтайтын жұмыспен қамту жоспары болып табылады.

1-кесте. АҚШ Федералды рекрутинг және іріктеу процесіндегі әдеттегі қадамдар

Қадамдар		Мәліметтер
Рекрутинг		Мақсаттарына жету барысында ұйымдар үшін қажетті дағдылары бар және қабілетті, сұранысы жоғары тиісті адамдарды жұмысқа қабылдау өте маңызды болып табылады. Рекрутинг процесінің күрделілігі ұйымның мөлшері мен ресурстарына байланысты өзгереді. Дегенмен, келесі кезеңдердің әрқайсысын орындау міндетті болып табылады: лауазымды анықтау; үміткерлерді тарту; және өтініштерді қабылдау процесін басқару. Алайда, бұл кезеңде үміткерлердің біліктілігі ресми түрде әлі бағаланбайды.
Іріктеу	Үміткерлерді скринингтен өткізу	Бұл іріктеу барысындағы алғашқы қиындық. Ұйым өтініш берушілерді екі топқа – лайықсыз және лайықты деп сұрыптайды. Азаматтық және ең төменгі біліктілік сияқты негізгі талаптарға сай келмейтін үміткерлер лайықсыз болып табылады да, осылайша «шеттетіледі». Негізгі талаптарға сай болатын үміткерлер әрі қарай қарастырылуға жарамды болып саналады. Үміткерлерді іріктеу үшін қолданылатын жалпы бағалауларға жазбаша тестілер және дайындық пен тәжірибені бағалау жатады (әдетте жазбаша өтінішті шолу арқылы).
	Рейтинг	Бұл ұйым лайықты үміткерлер арасында сапа тұрғысынан айырмашылықтарды жасау барысындағы іріктеу процесіндегі екінші қиындық болып табылады. Бұл үміткерлерді қарапайым сұрыптау (мысалы, үміткерлерді білікті немесе ең білікті топқа бөлу) немесе дәрежелеп ерекшелену. Ең жоғары топтағы үміткерлер (немесе жоғары рейтингтегі үміткерлер) содан кейін таңдаушы лауазымды тұлғаға жіберіледі. Бұл айырмашылықты жасау барысында іріктеуге пайдаланылған дәл сол бағалау құралы болуы мүмкін немесе басқа да құрал қолданылуы мүмкін. Үміткерлерді бағалау үшін қолданылатын жалпы бағалауларға тренинг пен тәжірибе рейтингтері (қажетті білім, дағдылар мен шеберліктік бойынша жазбаша сипаттамасына ұпай беру сияқтылар) және сұхбаттар кіреді.
	Қорытынды іріктеу	Бұл іріктеу процесіндегі соңғы үлкен қиындық (өмірбаянды зерттеу және тәжірибе мен біліктілікті мақұлдайтын құжаттарды тексеру сияқты кейінгі кедергілер болуы мүмкін, бірақ бұл кедергілер әдетте үміткер таңдалғаннан кейін қолданылады). Таңдаушы лауазымды тұлға әдетте кейбір немесе барлық жіберілген үміткерлерді сұхбат арқылы бағалайды (сұхбат көбінесе мінездемелік тексерулермен толықтырылады) және жіберілген үміткерлер арасынан кандидатты таңдайды.

Дереккөз: АҚШ Еңбек жүйесін қорғау көңесі (2003: 8); автормен өзгертілген.

Рекрутинг процесіне ең білімді, дағдылары, қабілеттері, тәжірибесі сәйкес келетін және жұмысқа жеке қасиеттер тұрғысынан сай келетін үміткерді іздеп табу кіретін болғандықтан, адам ресурстарды басқару маманы лауазымға қажетті біліктіліктерді

қарастыруға міндетті. Мұндай қарастыру оларға үміткерлерден іздейтін құзыреттер немесе білім, дағдылар, қабілеттер, құндылықтар мен көзқарастарды (KSAVA – knowledge, skills, abilities, values, and attitudes) анықтауға мүмкіндік береді және нақты жұмыс бюллетенін немесе жарнаманы дайындауға жәрдемдеседі. Жұмыс сипаттамасына сәйкес келетін үміткерлерді табу екі негізгі жолмен жүзеге асырылуы мүмкін: пассивті рекрутинг немесе белсенді рекрутинг.

1-2. Пассивті рекрутинг немесе белсенді рекрутинг

Рекрутинг кең мағынада пассивті рекрутинг мен белсенді рекрутингті қамтиды. Пассивті рекрутинг – ұйымға қажетті адам ресурстарын іріктеу жоспарын жариялағаннан кейін үміткерлердің өтініштерін күту. Бұрындары мемлекеттік қызметшілерді жұмысқа қабылдау кезінде жасырын түрде қабылданатын немесе жұмысқа орналасу туралы хабарландырулар кадрлық агенттіктің алдындағы тақтаға ілінетін. Сонымен қатар, жұмысқа орналасу туралы хабарландырулар тек мемлекеттік мекемелер қолдайтын арнайы газеттерде жарияланды. Бұл бүкіл әлем бойынша пассивті рекрутингтің әдеттегі мысалы.

Белсенді рекрутинг барысында ұйым адам ресурстарын жұмысқа қабылдау туралы белсенді түрде хабардар етеді және үздік үміткерлер өтініштерін беру үшін тартымды уәджелер жариялайды. Белсенді рекрутингті талап ететін және талап етпейтін жағдайлар әр түрлі болады. Мемлекеттік қызметтің әлеуметтік немесе ұйымдық имиджі жағымсыз болса, мемлекеттік қызметтің беделін жақсарту қажет. Егер мемлекеттік қызметшілердің әлеуметтік имиджі немесе артықшылығы жағымды болса, көптеген дарынды адамдар белсенді рекрутингсіз-ақ өтініш береді деп күтуге болады. Сонымен қатар, экономикалық жағдай күрделі болып, жұмысқа орналасу қиындаған жағдайда, мемлекеттік секторда жұмыс орындары сақталып қалуы мүмкін.

Соңғы уақытта мемлекеттік ұйымдарда қызметшілерді белсенді түрде жұмысқа тарту мәселесіне ерекше назар аударылуда. Қоғам барған сайын күрделі және алуан түрлі болып бара жатырғандықтан, мемлекеттік мекемелердегі күрделі және мамандандырылған мемлекеттік кеңсе жұмысына сай келетін адам ресурстарын қамтамасыз ету қиындап барады. Соңғы жылдары кәсіби әкімшілердің рөлі маңыздана бастағандықтан, осы рөлге сай келетін дарынды үміткерлерді табу қиынға түсіп барады. Оның үстіне шығармашыл және қабілетті адамдар мемлекеттік мекемелерде емес, жеке компанияларда немесе халықаралық ұйымдарда жұмыс істегенді ұнататындығының өсу беталысы байқалады. Сондықтан кадрларды іріктеу процесі белсенді қолданылған кезде көптеген дарынды адамдар өтініштерін ұсынады.

Белсенді рекрутингтің мемлекеттік кеңсенің қадір-қасиеті немесе жағымды имиджі туралы ақпарат беру сияқты әртүрлі әдістері болады, мемлекеттік-жекеменшік әріптестік процесі арқылы қолдауды ынталандыру, жұмысқа қабылдану барысында біліктілік және іріктеу талаптары сияқты кедергілерін жеңілдету. Осы мақсатта мемлекеттік қызметтегі бұқаралық ақпарат құралдары мен бос орындар жәрмеңкелерін пайдалану, сондай-ақ университеттермен ынтымақтастық бағдарламаларын жандандыру қажет. Жұмысқа орналасу барысындағы кедергілерді азайтудың тағы бір әдісі – емтихан тапсыруға салынған шектеулерді жеңілдету, емтихан пәндерінің санын азайту, емтихандардың қиындығын өзгерту немесе көбірек үміткерлерді тарту үшін емтихан процесін оңтайландыру. Сонымен қатар, жеке компаниялар немесе басқа елдердің басқа салаларда қолданылатын рекрутинг әдістерін салыстыруға және қабылдауға болады. Мемлекеттік қызметке үміткерлердің өтініш беруін жәй күтіп отырудың орнына, мемлекеттік қызметке құзыретті үміткерлерді белсенді түрде іздеу керек немесе, қажет болса, оларды жарнамалау немесе онлайн-рекрутинг жүргізу үшін университеттерге бару керек.

1-3. Жұмысқа орналасатын үміткерлердің біліктілігі

1) Рекрутинг талаптарын жақсарту

Үкімет мемлекеттік қызметті атқаруға барлығына тең мүмкіндіктер беріп, рекрутинг барысында әлеуметтік теңсіздіктерді жоюға ұмтылуы керек. Жалпы, рекрутинг кезінде гендерлік шектеулер жоқ. Бұрында гендерге байланысты мамандықтардың ерекшелігін мойындайтын салалар болған, бірақ қазіргі дәуірде бұл ерекшелік көптеген елдердегі кемсітпеу принципіне сәйкес мағынасын жоғалтты. Керісінше, ерлер мен әйелдер арасындағы практикалық теңдігін қамтамасыз ету үшін ережелер енгізілген.

Адамның жасы да рекрутинг процесінде шектеуші фактор болып табылады. Корея жағдайында 18 жастан асқан кез-келген адам мемлекеттік қызметке емтихан тапсыра алады. Бұрын жас үміткерлерді жұмысқа қабылдауды ілгерілету үшін жоғары жас шегі болған. Алайда, жоғарғы жас шегі 2009 жылы мемлекеттік қызметке орналасқысы келетіндердің барлығына бірдей мүмкіндік беру үшін жойылды. Басқаша айтқанда, егер үміткердің жасы 18 жастан асса, ол мемлекеттік қызметке емтихан тапсыруға құқылы.

Көптеген елдерде мемлекеттік қызметке емтихан тапсыру үшін белгілі бір деңгейдегі академиялық дайындық қажет. Кореяда 1972 жылға дейін академиялық дайындық шектеу ретінде қажет болды, бірақ 1973 жылы барлық үміткерлердің академиялық дайындықтарына қарамастан тестілеуге қатысуға тең мүмкіндікті қамтамасыз ету үшін академиялық деңгейге шектеу 1973 жылы мемлекеттік қызмет емтиханында жойылды. Әрине, арнайы салалар немесе тәжірибені қажет ететін салалар үшін белгілі бір деңгейдегі академиялық дайындық қажет, бірақ жалпы ашық конкурстық жұмысқа түсу емтихандарында академиялық дайындық талап етілмейді.

2) Шетелдік мемлекеттік қызметшілерді жұмысқа қабылдау

Жалпы, мемлекеттік қызметші болу үшін үміткерлердің азаматтығы болуы керек. Атап айтқанда, азаматтығы жоқ адамдарды ұлттық қауіпсіздік пен қатерсіздік/құпиялылыққа байланысты салаларға жұмысқа қабылдауға болмайды.¹ Мысалы, жұмыс «барлық АҚШ азаматтары үшін» ашық болса, бұл АҚШ азаматтығы бар немесе ұлттығы АҚШ-қа жататын кез келген адам (мысалы, Американдық Самоа мен Суэйнс аралының тұрғыны) өтініш бере алатынын білдіреді. Бірақ, әр елде әлеуметтік-экономикалық немесе әлеуметтік-саяси жағдайлар әр түрлі және жұмысқа орналасу ережелері де әр түрлі болуының мүмкіндігінен мұндай жағдайды жалпыландыру қиын болады.

Кореяның мысалын қарастырғанда, ұлттық қауіпсіздік, қатерсіздік және құпиялылыққа қатысты салаларды қоспағанда, жалпы мемлекеттік қызметшілер арасында шетелдіктер кәсіби мансап офицерлері және арнайы мемлекеттік қызметшілер ретінде жұмысқа қабылдануы мүмкін. Мысалы, шетелдіктер шетелдік инвестицияларды тарту, сауда және өнеркәсіп, білім беру саласында және ұлттық университеттерде профессорлар, мәдениет, әлеуметтік қамсыздандыру және қала құрылысы салаларында мемлекеттік қызметші ретінде жұмысқа қабылдануы мүмкін. Шетелдік азамат Кореяда мемлекеттік қызметші ретінде жұмысқа қабылдануы үшін тағайындалғанға дейін 30 күн бұрын арнайы тексеруден өтуі керек.

3) Мемлекеттік қызмет емтиханын тапсыруға құқығы жоқ адамдар

Мемлекеттік қызметке біліктілігі жоқ тұлғаларды қабылдануының алдын алу үшін үміткерлер белгілі бір біліктілік талаптарына сай болуы керек. Әрбір елде мемлекеттік қызметке емтихан тапсыру үшін нақты критерийлер жиынтығы болады. Мысалы, заңды

¹ Ұлттық мемлекеттік қызметкерлер туралы Заңның 26-3-бабы (шетелдіктерді тағайындау): Президенттің Жарлығымен және т.б. белгіленгендей, әрбір мемлекеттік мекеменің басшысы ұлттық қауіпсіздікке, қатерсіздікке және құпиялылыққа байланысты салалардан басқа, мемлекеттік лауазымдарға шетелдіктерді тағайындай алады.

елеулі түрде бұзған және қатаң жазаланған адам немесе жұмыстан босату сияқты тәртіптік жазаға тартылған күннен бастап белгілі бір мерзімі өтпеген адам немесе сот шешіміне немесе басқа заңға сәйкес құқығынан айырылған немесе құқығы уақытша шеттетілген адам емтихан тапсыра алмайды.

Корея жағдайында Ұлттық мемлекеттік қызметшілер туралы заңның 33-бабы дисквалификацияның әртүрлі негіздерін анықтайды. Мысалы, банкрот деп танылған және қызметіне қайта қабылданбаған адам немесе бас бостандығынан айыруға немесе одан да ауыр жазаға сотталған және үкімді орындау тоқтатылғаннан кейін бес жыл өтпеген немесе орындаудан бас тарту туралы шешім қабылданған және т.б., мемлекеттік қызметке емтихан тапсыра алмайды.

1-4. Рекрутинг стратегиялары

Болашақ үміткерлермен байланыс орнату және оларды хабардар ету әдістері болып табылатын рекрутингтің көптеген стратегиялары бар. Тарих көрсеткендей, көптеген елдердің үкіметтері біршама пассивті рекрутинг стратегияларын қолданып келді, бірақ қазір мемлекеттік ұйымдардың біразы біліктіліктері жоғары үміткерлерді тарту үшін белсенді тәсілдерді қолдана бастады. Әртүрлі стратегиялар бар болғанымен, әрқайсының күшті және әлсіз жақтары бар.

Белсенді рекрутингке әсер ететін кибер-ұлттық емтихан орталығының (мемлекеттік жұмыс орындары туралы ақпараттық сайт) жұмысы, жұмысқа қабылдау әдістерін жетілдіру, мемлекеттік қызметке түсу емтихандарына кедергілерді азайту, емтихандар мен дайындық рәсімдерін қоса, өтініш беру рәсімдерін жеңілдету, HRD мекемелерімен бірлесіп тестілер өткізу және электрондық хабарландыру стратегияларын қолдану жатады.

1) Жұмыс туралы хабарландыру

Жұмыс туралы хабарландыру дегеніміз алғашында мемлекеттік ұйымдар мен мекемелердің хабарландыру тақталарында сол хабарландырудың орналасуын білдірген. Көптеген мемлекеттік ұйымдар әлі де бірқатар жерлерде физикалық хабарламаны қажет етеді. Бұрын жұмысқа орналасу туралы хабарландыруларды мемлекеттік ұйымдардың кіреберіс есігінің жанындағы хабарландыру тақталарында немесе ғимараттардың дәліздерінде орналастыру жағдайлары көп болған. Оның тиімділігі белгілі бір дәрежеде ұйым қызметшілерімен шектеледі. Көптеген лауазымдарға адамдарды ұйымнан тыс жерден тартқандықтан, дәстүрлі хабарландырудың тиімді екендігі екіталай.

2) Пошта және электрондық пошта (e-mail) арқылы рекрутинг

Пошта және e-mail арқылы рекрутинг – бұл адамдарды хат арқылы өтініш беруге шақыратын жеке тәсіл. Бұл арзан, бейресми және жылдам хабарлау әдісі болып табылады. Алайда, ол әдетте мемлекеттік секторда қолданылмайды, ал жеке компаниялар немесе азаматтық қоғам үшін жалпы тәсіл.

3) Газет арқылы рекрутинг

Газеттің жұмыспен қамту бөлімі жеке сектордағы жұмыс туралы хабарландырулардың ең кеңінен таралған құралы болып табылады. Бұрында газеттер көп жылдар бойы үміткерлерді жұмысқа шақырудың негізгі көзі болды, себебі олар елді-мекендердегі үміткерлерді жұмысқа алуға көбірек мүмкіндік берді. Дегенмен, бүгінгі күндері басылып шығатын газеттерді оқитын адам аз болғандықтан, бұл тәсіл жұмыс іздеушілердің аудиториясын азайтады. Басылып шығатын газеттер таралымы күннен күнге төмендеп барады, өйткені баспагерлер ресурстары өздерінің онлайн газеттеріне немесе әлеуметтік желілеріне көбірек бөледі.

2-кесте. Рекрутинг стратегиялары: пассивті, орташа және белсенді стратегиялар

Пассивті	Орташа	Белсенді
<ul style="list-style-type: none"> - Жұмыс туралы хабарландыру - Пошта, телефон, жоспарланбаған кездесулер - Таныстар арқылы (ауызша) рекрутинг 	<ul style="list-style-type: none"> - Кәсіби қауымдастықтардың ақпараттық бюллетеньдері - Газеттер - Теледидар немесе радио 	<ul style="list-style-type: none"> - Жергілікті рекрутинг (кампусқа бару, колледж өткізетін бос орындар жәрмеңкелері, конференциялар және арнайы мақсатты топтарға бағытталу) - Жұмыспен қамту терезесі, жұмысқа орналастыру офисі - Веб-рекрутинг - Тағылымдамалар, стипендиялар - Кооперативтер - Белсенді жолдама бағдарламалары, кәсіби желі - Жұмыспен қамту агенттіктерін пайдалану - Хедхантинг фирмаларын пайдалану

4) Жеке байланыс бойынша рекрутинг (қызметшілердің ұсыныстары, бос орындар жәрмеңкесі және кампус рекрутингі)

Жеке байланыс бойынша рекрутинг тиісті үміткерлерді лауазымдарға өтініш беруге жекеленген түрде шақырған кезде орын алады. Қызметшілердің жолдауы – бұл жұмыс берушілер қазіргі қызметшілерді сыйақылар арқылы білікті үміткерлерді өз ұйымдарына жұмысқа шақыратын рекрутинг стратегиясы. Қызметшілер көбінесе сол саладағы басқа мамандарды біледі және олардың ұсыныстары құмарлы болғанымен, жалпы олар жұмысты алдын ала шолудың тиімді түрін ұсынады.

Рекрутерлер бос жұмыс орындар жәрмеңкелеріне барып, кампус ішінде рекрутинг жүргізу немесе ерекше лауазымдарға үміткерлерді жекеленген түрде шақыру дегеніміз жеке байланыс бойынша рекрутингтің тағы бір көзі болып табылады.

5) Электрондық хабарландыру

Электрондық хабарландыру (e-posting) тек жұмыс іздеушілерге арналған мемлекеттік веб-сайттардағы бос жұмыс орындарын тізімдеуді білдіреді. Интернет – бұл рекрутингтің ең аз шығындарды талап ететін маңызды құралы болып табылады, сондықтан 'бір терезе' қызметі немесе мамандандырылған мемлекеттік жұмыс тақталары танымал белсенді стратегияға айналды. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілерді жұмысқа қабылдау туралы хабарландырулар әртүрлі академиялық қоғамдардың жұмыс туралы хабарландыру тақталарында кеңінен жарнамаланады.

1-жәшікше. Кореядағы электрондық хабарландыру (e-posting)

Корея жағдайында мемлекеттік рекрутинг туралы ақпаратты Персоналды басқару министрлігі тиімді қамтамасыз етеді. Персоналды басқару министрлігіндегі (ГБМ) Кибер-ұлттық емтихан орталығы (www.gosi.go.kr) әртүрлі тестілеу күндері мен мазмұны бойынша нұсқаулықтар, өтініш беру рәсімдері және өтініш беру нұсқаулықтары, тест сұрақтары бойынша нұсқаулық, сұхбат бойынша нұсқаулықтар, тестілеуге қатысты статистика, тестілеу туралы хабарландыруларды және т.б. ұсынады.

Агенттіктер	Вебсайт
Орталық Үкімет	https://www.gosi.kr/
Ұлттық Ассамблея	http://gosi.assembly.go.kr
Соттар	http://exam.scourt.go.kr
Полиция	http://gosi.police.go.kr
Өрт сөндірушілер	http://nfsa.go.kr
Аумақтық үкіметтер	http://local.gosi.go.kr
Қоғамдық ұйымдар, оның ішінде мемлекеттік кәсіпорындар	https://job.alio.go.kr/recruit.do

Source: www.gosi.go.kr

2-жәшікше. АҚШ-тағы электрондық хабарландыру (e-posting)

АҚШ федералды үкіметінің көптеген жұмыс орындары, соның ішінде ақылы тағылымдамалар АҚШ үкіметінің www.usajobs.com ресми веб-сайтында онлайн түрде жарияланып тұрады. Жұмыс іздеушілер осы онлайн сайтты белгілі бір жерде түйінді сөз бойынша жұмыс табу, түйіндемелерін жүктеу және бүкіл Америка Құрама Штаттарында жұмыс істеуге өтініш беру үшін пайдалана алады. Кез келген адам, соның ішінде қазіргі федералды қызметшілер де осы жұмыстарға өтініш бере алады. Жұмыс іздеушілер осы сайтта өз аккаунттарын аша алады. USAJOBS бағдарының көмегімен жұмыс орындарын сақтауға, жұмыс іздеуді автоматтандыруға және өтінішті толтыру үшін қажет болатын көптеген нәрселерді, соның ішінде түйіндемелер мен қажетті құжаттарды басқаруға болады. Жұмысқа байланысты өтінішпен бірге бірнеше түрлі құжаттарды ұсыну қажет болуы мүмкін.

Үміткерлер өз түйіндемелерін жүйеде жазып, онда сақтай алады. Үміткер осы сайттан өзінің мүдделері мен біліктілігіне сәйкес келетін жұмыс орнын тапқан кезде, ол өзінің түйіндемесі мен сауалнамасын электронды түрде бос лауазымды жарнамалайтын мемлекеттік ұйымға тікелей жібере алады. Рекрутинг бөлімі өтініштерді қарастыруды жұмыс туралы хабарландырудың мерзімі аяқталған кезде бастайды. Рекрутинг агенттігі үміткердің осы лауазымға қойылатын талаптарға сай екендігіне көз жеткізу үшін өтінішті қарастырады. Рекрутинг жөніндегі қызметші біліктілігі жоғары өтініштерді қарастырып, агенттік саясатына сәйкес сұхбатқа шақырылатын үміткерлерді таңдайды. Рекрутинг агенттігі сұхбатты жоспарлау үшін үміткерлермен тікелей байланысады. Барлық сұхбаттар аяқталғаннан кейін агенттік үміткерді(-лерді) таңдайды және жұмыс ұсыну процесін бастау үшін олармен байланысады.

USAJOBS

[Sign in](#)

Keywords

Job title, dept., agency, series or occupation

Location or Remote

City, state, zip, country or type remote



Find Infrastructure Jobs Now

Build a Better America. [Apply now.](#)

SHAPE AMERICA'S FUTURE
Find your fit in the federal government

[Create profile](#)

Source: <https://www.usajobs.gov/>

6) Тағылымдама

Тағылымдама – ұйымның шектеулі мерзімге ұсынатын жұмыс тәжірибесінің кезеңі және бұл бизнесте, коммерциялық емес ұйымдарда және мемлекеттік органдарда² кеңінен орналастыру үшін қолданылатын тәжірибе. Мысалы, тағылымдамадан өту АҚШ-тағы көптеген жергілікті үкіметтерде жиі қолданылады.

3-жәшікше. Нью-Йорк қаласының жазғы тағылымдама бағдарламасы

1. Тағылымдамалардан өту құқығы

Бакалавриат тағылымгері қазіргі уақытта колледжде немесе университетте оқуда болуы немесе қысқы семестрде немесе ағымдағы бағдарлама жылы бітірген болуы керек. Магистратураның тағылымгері қазіргі уақытта магистратура бағдарламасына тіркелуі немесе қабылдануы керек. Егер басқаша көрсетілмесе, тағылымдамадан өтуге бакалавриат пен магистратура деңгейіндегі үміткерлер қатыса алады.

2. Өтініш беру процесі

Әрбір үкіметтік департамент өтініштерді өңдеу туралы барлық ақпаратты береді. Барлық үміткерлер тағайындалған байланыс тұлғасына ілеспе хат пен түйіндеме жіберу керек. Агенттіктің байланыс тұлғасы немесе тағайындалған қызметші олардың агенттігінде тағылымдамадан өту бағдарламалары туралы сұрақтарға жауап береді. Агенттіктер өз бағдарламаларын кез келген уақытта қайта қарауы мүмкін болғандықтан, белгілі бір тағылымдамаға өтініш берген кезде барлық ақпаратты растау қажет.

3. Тағылымдамалардың ұзақтығы

Тағылымдамалар мамыр мен қыркүйек айлары аралығында ең көбі 13 аптаға қол жетімді. Жеке агенттіктер өздерінің тағылымдама тапсырмаларының нақты ұзақтығын және басталу/аяқталу күндерін анықтайды.

4. Өтемақы

Жалақыны әрбір агенттік жеке түрде белгілейді. Кейбір лауазымдарға ақы төленбейді, ал кейбіреулері волонтерлік жұмыс, жұмыс барысында оқуды немесе жұмыс тәжірибесі үшін академиялық несие ұсынады. Басқалары бағдарлама қатысушыларына жол жүру стипендиясын ұсына алады.

Дереккөз:

https://www1.nyc.gov/assets/dcas/downloads/pdf/employment/summerinterns/summerintern_process.pdf

4-жәшікше. Кореядағы аумақтық таланттарға арналған тағылымдама бағдарламасы

Аумақтарда немесе Сеулден басқа ірі қалада орналасқан университеттің президенті тағылымгерлер ретінде қарастыру үшін Персоналды басқару министрлігіне ұсыныс талаптарына сай келетін үздік дарынды студенттерді ұсынады. 'Үздік студент' өз академиялық үлгерімінің ең жақсы нәтижелерінің 10% шегінде болатын үміткерлерді білдіреді: (1) университет түлегі: GPA (студенттің университеттегі үлгерімі) көрсеткіші әр факультеттің ең жоғары нәтижелерінің 10% шегінде болуы керек; немесе (2) болашақ университет түлектері: ұсыныс кезінде барлық өткен пәндер бойынша GPA көрсеткіші әр факультеттің ең жоғары 10% арасында болуы керек (академиялық мамандық).

Әрбір елді-мекендегі университет қабылдау квотасына байланысты Персоналды басқару министрлігіне 6-дан 10-ға дейін үздік студенттерді ұсына алады. Персоналды басқару министрлігі тағылымдамадан өтушілерді конституциялық құқыққа негізделген Мемлекеттік қызметке қабілеттілік тест (бірнеше іріктеуі бар тестілер), құжаттарды тексеру (мінездеме хаттар мен Корея тарихы мен ағылшын тілін білу тестінің ұпайлары) және сұхбат (рейтингтік факторларға кәсіби білім және пікірін білдіру қабілеті, дәлдігі мен логикасы, шығармашылық қабілеті және даму әлеуеті кіреді) арқылы таңдайды. Университет президенті ұсынымдарды қарау жиналысының шешімімен өз критерийлерін белгілейді, бірақ негізгі критерийлер студенттің университеттегі білімін аяқтағаны-аяқтамағаны және оның GPA көрсеткіші болуы керек. Бір жыл тағылымдамадан өткеннен кейін қорытынды кезең 7-санаттағы ұлттық мемлекеттік қызметші

² Тағылымдаманы студенттерге мансап ретінде қарастыратын сала туралы түсінік алуға көмектесетін ұйымдағы сынақ мерзімі ретінде сипаттауға болады. Адамдар 'тағылымдама' және 'стипендия' терминдерін бір-бірінің орнына қолдануы мүмкін, олардың мағынасы тіпті басқаша болса да. Көптеген тағылымдама лауазымдарынан стипендиялардың айырмашылығы - ол негізінен магистратура/аспирантурада оқитындарға ұсынылады. Осы деңгейдегі көптеген адамдар өз салаларынан тыс жұмысқа орналасусыз өздерінің қызығушылықтары бойынша қажетті оқуды аяқтау үшін өз салаларында стипендияларды қарастырады.

ретінде жұмысқа алу-алмауды анықтайды. Тағылымдама жұмысы барысында сыйақы жалпы қызметтегі 7-санаттағы жалақының бастапқы қадамына сәйкес төленеді.

Дереккөз: Кибер-ұлттық емтихандар орталығы (www.gosi.go.kr)

7) Стипендиялық бағдарлама

Стипендиялық бағдарлама – бұл арнайы сарапшы арнайы тренинг бағдарламасын аяқтағаннан кейін өтуі мүмкін әкімшілік немесе арнайы дайындық кезеңі. Мысалы, Президенттің менеджмент стипендиялық бағдарламасы (PMF – Presidential Management Fellows) бағдарламасы – бұл АҚШ федералды үкіметінің мансаптың ерте сатысында тұрған жоғары дәреже иегерлер арналған көшбасшылықты дамыту жетекші бағдарламасы.

5-жәшікше. АҚШ Президенттің менеджмент стипендиялық бағдарламасы

АҚШ Президентінің менеджмент стипендиялық бағдарламасы (PMF) белсенді рекрутинг әдісі болып табылады. Ол стипендия түрінде магистр және PhD дәрежесі бар жас дарынды түлектерді қабылдайды және оларды екі жылдық тағылымдамадан кейін орта буын мемлекеттік қызметшілері етіп тағайындайды. PMF бағдарламасы – бұл барлық академиялық пәндер бойынша және қоғамның барлық салаларындағы жоғары дәреже иегерлер үшін мүмкіндік болып табылады. PMF бағдарламасына АҚШ Персоналды басқару кеңсесі (OPM - the U.S. Office of Personnel Management) әкімшілік етеді.

Үміткерлер ауызша презентациялар, топтық пікір алмасулар және эсселер арқылы бағаланады. Бағалау процесі үш бөлек тараудан тұрады: (1) стипендиаттардың мінез-құлқын бағалау құралы (FBAT – Fellows Behavioural Assessment Tool), (2) стипендиаттардың ситуациялық бағалау құралы (FSAT – Fellows Situational Assessment Tool) және (3) стипендиаттардың құрылымдалған сұхбаты (FSI – Fellows Structured Interview). Сонымен қатар, бағалау процесі екі кезеңде жүзеге асырылады: (1) онлайн бағалау кезеңі (оған FBAT және FSAT кіреді) және (2) жартылай финалистер кезеңі (оған FSI кіреді). Үміткерлердің бағаланатын құзыреттеріне мыналар жатады: мұқияттық, икемділік, тұтастық / адалдық, тұлғааралық дағдылар, ауызша қарым-қатынас, дәлелдеу, өзін-өзі басқару және әртүрлілікті қолдау.

PMF бағдарламасы 1977 жылы Атқарушы Жарлықпен құрылып, жылдар бойы өзгерістерге ұшырады, бірақ оның негізгі миссиясы өзгеріссіз қалды: қоғамның барлық топтарынан болашақ үкімет басшыларының кадрларын тарту және дамыту. Қатысуға құқығы бар тұлғалар финалистер ретінде қатысуға өтініш береді. Содан кейін финалистердің стипендиат ретінде тағайындалуына 12 ай уақыт болады, стипендия дегеніміз бұл Федералды агенттікте екі жылдық ақылы толық көлемдегі стипендия. PMF бағдарламасы оны сәтті аяқтаған стипендиаттар үшін үкіметтегі мансапқа ынталандырып жетелейтін мемлекеттік қызмет рухын қалыптастырады.

Жыл сайын үміткерлер финалистер ретінде таңдалу үшін бағдарламаға өтініш береді, содан кейін финалистер қатысушы Федералды агенттікте Президенттің менеджмент стипендиялық бағдарламасы стипендиаттары (PMFS) ретінде тағайындалуға құқылы. Стипендиаттар әдетте Федералды үкіметте GS-9 немесе одан жоғары санатқа тағайындалады. Стипендияның негізгі артықшылықтарына жалақы мен жеңілдіктермен толық уақытты жұмыс және GS-13 санатына көтерілу мүмкіндігі кіреді. Жұмыспен қамту бойынша маңызды жеңілдіктер қамтамасыз етіледі (мысалы, денсаулықты, өмірді, стоматологиялық және көруді және ұзақ мерзімді күтімі сақтандыруы; Үнемді жинақ жоспары; төленетін мерекелер мен демалыстар; және икемді жұмыс кестелері). Агенттікке байланысты қосымша ықтимал жеңілдіктер қоғамдық көлік субсидиясы, қашықтан жұмыс істеу және студенттік несиені өтеуін қамтуы мүмкін.

Дереккөз: <https://www.pmf.gov/become-a-pmf/overview/>

8) Хедхантинг әдісі (Headhunting)

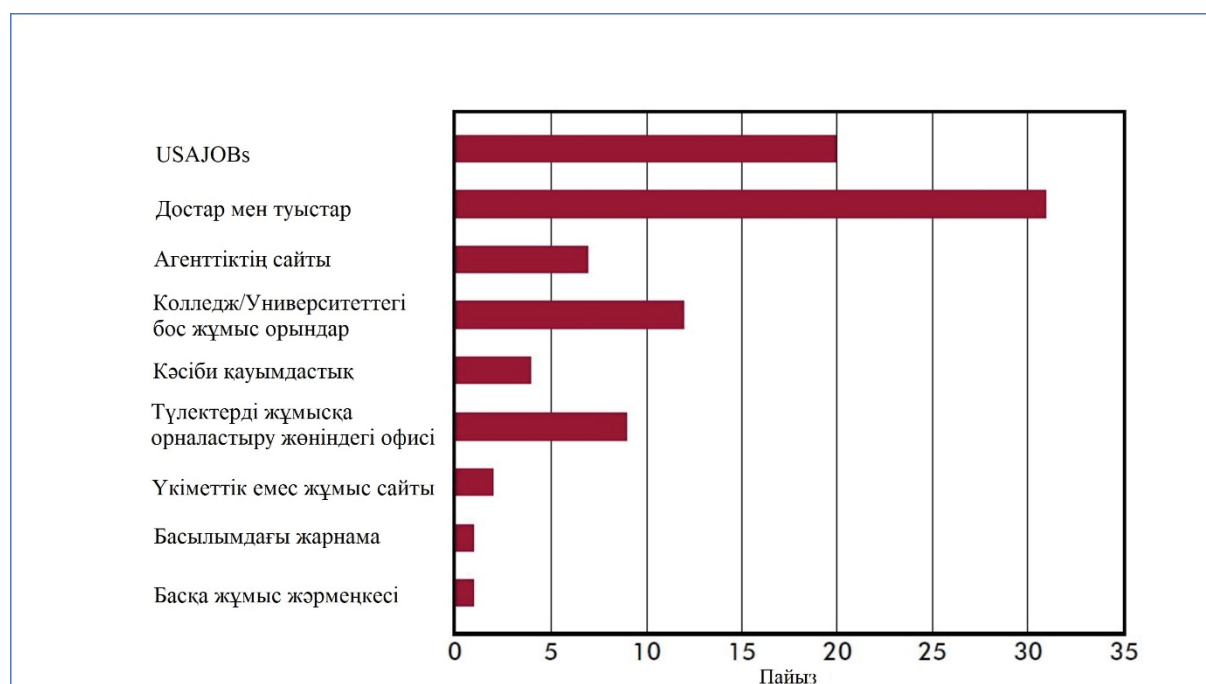
Хедхантинг әдісі – бұл лауазымға ең жақсы үміткерді табу процесі; ол сонымен қатар менеджерлерді іздеу деп аталады. Кәсіби түрде миға шабуыл әдісін қолдану – бұл біліктілігі жоғары немесе басшылық лауазымдарды толтыру үшін кәсіпқойларды тартудан тұратын рекрутинг процесінің ерекше стилі. Хедхантерлер әдетте ұйымның жоғары лауазымды, мамандандырылған немесе техникалық жұмыс орындарын толтыру мақсатта үкіметтік ұйымда жұмыс істейді. Хедхантерлер жұмыс істеп жүрген және белсенді түрде басқа жұмыс іздемейтін, пассивті үміткерлер деп аталатын мамандарға жүгінеді, осындай бос жұмыс орындарына өте ыңғайлы болып табылады. Хедхантерлер осы кандидаттарға қазіргі лауазымдарын тастап кетуге итермелеу мақсатымен жұмыс ұсынады. Хедхантинг әдісі – бұл жалпы рекрутингтен ерекшеленетін, әдетте, ұйымның бір

немесе екі жетекші қызметшіні тартуымен шектелетін, айрықша рекрутинг процесі болып табылады. Хедхантинг – бұл жұмыс беруші қазіргі уақытта белсенді түрде жаңа жұмыс іздеп жүрмегеніне қарамастан, лайықты үміткерді іздейтін белсенділігі жоғары процесс. Жоғары басшылық және ұйымның басқа атқарушы мүшелері әдетте рекрутингтің осы түрінен өтеді.

1-5. Рекрутинг стратегияларының әсері

Мемлекеттік қызметке үміткерлерді іріктеуде жұмыс іздеу тәжірибесі маңызды болып саналады. Ол бос жұмыс орындары туралы кім еститінін, бос жұмыс орынға өтініш беру үшін қандай қадамдар жасайтынын және жұмысқа қабылдану/қабылданбау қанша уақыт алатындығын анықтайды. Ең ақырында, рекрутинг стратегиялары жұмыс мүмкіндіктері туралы кім білетініне және сол себепті кім өтініш беретініне әсер етеді. Олардың федералдық жұмысы туралы алғаш рет қалай білдіңіздер деген сұраққа, жаңа жұмысқа қабылданғандар (31%), АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесіне сәйкес (2008: 43), бұл туралы достары немесе туыстары айтты деп жауап берді. Екіншіден, жаңа қызметшілердің 20 пайызы олардың жұмыс туралы алғаш рет USAJOBS-тан естігендерін айтқандықтан, веб-сайт рекрутингтің маңызды көзі екені анық. Персоналды басқару офисі (OPM) ықтимал үміткерлерге барлық дерлік бәсекеге қабілетті қызметтерге және кейбір ерекше бос қызмет орындар туралы толық хабарландырулар беретін ресми федералды жұмыс сайты USAJOBS-қа демеушілік жасайды. Үшіншіден, колледждердегі бос жұмыс орын жәрмеңкелері және түлектерді жұмысқа орналастыру жөніндегі лауазымды тұлғалар жақында ғана оқу бітірген жаңа қызметшілер үшін маңызды жұмыс көзі болып шықты. Төртіншіден, АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі бойынша агенттік веб-сайтын жұмыс туралы білген бірінші орын ретінде тек 7 пайызы ғана анықтағаны таң қалдырады (2008: 43).

2-ші сурет. Сауалнама респонденттері өз мемлекеттік жұмысы туралы алғаш рет қалай білді



Дереккөз: АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі (2008: 43).

Жоғарыда айтылғандай, USAJOBS – ықтимал үміткерлерге толық жұмыс туралы хабарландырулар беретін ресми федералды жұмыс сайты; ол нақты уақыт режимінде жаңартылады және интернетке қол жеткізе алатын кез келген адамға қол жетімді. Үміткерлер лауазым атауы немесе түйінді сөздер, агенттік, орналасқан жері және

төлемі сияқты әртүрлі критерийлерді қолдана отырып жұмыс іздей алады. Үміткерлер федералды түйіндеме жасап, оны сайтта сақтай алады және көптеген жағдайларда осы түйіндемені бірнеше федералды жұмыс орындарына онлайн өтініш беру үшін пайдалана алады. Ол өтініш берушілерге өз өтініштерінің күйін бақылауға көмектесетін пайдалы мүмкіндікті қамтамасыз етеді (АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі, 2008:45).

1-6. Рекрутинг процесі: ішкі рекрутинг және сыртқы рекрутинг

Қызметшілерді жұмысқа қабылдау – бұл бос орындарды толтыру немесе өсу үшін жеке тұлғаларды ұйым ішінде және сыртында анықтау және тарту қызметі. Рекрутинг өте қиын, бірақ, сонымен қатар, міндетті түрде орын алу керек болып табылатын процесс. Бұл процесс орын алған кезде менеджерлер ішкі және сыртқы рекрутинг арасындағы таңдау алдында тұрады. Бір жағынан, ішкі рекрутинг төмен шығындарды, жоғары деңгейдегі тұрақтылықты және қауіпсіз ауысуларды білдіреді. Ал сыртқы рекрутинг стратегиялары, өз жағынан, үміткерлердің кеңейтілген санын ұсынады.

1) Ішкі рекрутинг

Мемлекеттік сектор ұйымдары көбінесе бос жұмыс орындарын толтыру үшін жұмыс барысындағы қызметшілерді қарастырады. Шындығында, көптеген ұйымдар ұйымда жұмыс істеп жүрген қызметшілерге қосымша ұпай береді. Бағдарламаның тұрақтылығы мен қоғамдастықпен және қаржыландыру көздерімен байланысы маңызы зор болып келетін көптеген агенттіктерде жұмыс істейтін қызметшілерге артықшылық берілуі мүмкін. Мұндай жағдайларда жұмыс берушілер ең алдымен ішкі еңбек нарығын қарастырады. Ішкі рекрутинг нәтижелі болуы үшін мемлекеттік құрылымдардың белсенділігі өте жоғары болуы қажет және стратегиялық жоспарлауды HR-тәжірибесіне енгізуі керек. Мекемелер ұйымдағы әртүрлі жұмыс орындарына қажет KSAVA-ны (KSAVA – knowledge, skills, abilities, values, and attitudes: білім, дағдылар, қабілеттер, құндылықтар мен көзқарастар) қадағалауы керек. Қажетті әкімшілік, басқару немесе технологиялық дағдылары бар қызметшілерді анықтау керек.

Адам ресурстарды басқару бөлімдері мен бөлім басшылары бірлесіп жұмыс істеп, қызметшілердің ағымдағы біліктілік деңгейіне негізделген жұмыс күшінің болжамын жасауы керек. Олар ауысу, зейнетке шығу, жоғарылату және жұмыстан босату үлгілерін талдап, қазіргі қызметші кеткеннен кейін лауазымдарды толтыруы мүмкін тұлғаларды анықтау үшін сабақтастықты жоспарлауы керек. Бұл әр қызметшінің құзыреттілігі мен әр лауазымға қойылатын талаптар туралы жазбаларды қадағалауды және жаңартуды талап етеді. Адам ресурстарының ақпараттық жүйесі (HRIS – Human Resources Information System) немесе электрондық адам ресурстарын басқару (e-HRM) жүйесі қызметшілердің білімі, мансаптық қызығушылықтары, жұмыс тарихы, кәсіп салалары және басқа да сипаттамалары бойынша деректерді сұрыптай алады. Көптеген ұйымдар іріктеуден бұрын ішкі үміткерлердің KSAVA-сын қарап шығу арқылы бағалай алатындықтан, ішкі рекрутингті қолдайды. Білікті жұмысшыларды жоғарылату олардың жұмысты жақсы орындағанын мойындап марапаттауы басқа қызметшілерге ұйымның оларды даму мен жоғарылатуға ұмтылысын білдіреді.

Ішкі рекрутингтің көптеген жолдары бар, соның ішінде жоғарылату, ауыстыру және қызметшілерге жолдама беру, жұмыс орнында бос жұмыс орны туралы қарапайым хабарландырулар. Ішкі кандидаттарды тарту сырттан тартуға қарағанда тиімдірек болуы мүмкін, себебі ол: (1) рекрутинг уақытын қысқартады, өйткені ішкі кандидаттар қазірдің өзінде жұмыс кеңістігінің бөлігі болып табылады және ұйым кандидаттардың күшті және әлсіз жақтары туралы жақсы хабардар болады, сондықтан бұл кандидаттарды іздеу және тарту уақыты әлдеқайда азырақ болады; (2) жұмысқа бейімделу уақыты қысқарады, өйткені әркімге жаңа рөлге бейімделу үшін уақыт қажет, бірақ ішкі кандидаттар сыртқы кандидаттарға қарағанда жаңа орынға тезірек бейімделеді; (3) қаражат жағынан арзанырақ болады, себебі ішкі кандидаттарды электрондық пошта немесе ақпараттық бюллетень арқылы бос жұмыс орындары туралы хабардар ету оңай және бұл іздеуге, сұхбатқа шақыруға оңайырақ және

тиісті жаңа кандидаттарды іріктеуге жұмсалатын барлық қаражат пен уақытты үнемдеуі мүмкін; және (4) қызметшілердің жұмысқа тартылуын және ынталандыруын күшейтеді, өйткені қызметшілерге мансаптарын көтеруге көбірек мүмкіндіктер беру немесе тіпті оларды қызықтыратын басқа дәл сол санаттағы лауазымдарға ауысуға мүмкіндік беру ақылақтық тұрғыдан жағымды болады, бұл қызметшілердің белсенділігін арттыратын сенім мәдениетін қалыптастыруға көмектеседі, сондай-ақ, қызметшілердің ұйымдағы мансаптық даму кеңістігін жүзеге асыруына байланысты қызметшілердің белсенділігін арттырады.

Дегенмен, ішкі рекрутингтің кейбір кемшіліктері бар. Кемшіліктердің бірі – адамдар жұмысты дұрыс орындай алмайтын санатқа дейін жоғарылауы мүмкін деген Питер принципінің әсері. Оның үстіне, ішкі рекрутингтің басқа кемшіліктеріне мыналар жатады: (1) қызметшілер мен менеджерлер арасында реніштің пайда болуы, өйткені жоғарылату үшін күресу ақылақтық жағдайға теріс әсер етуі мүмкін, бұл өздерін жоғарылатуға лайық деп санайтындарды, бірақ жоғарылатпай қалғандарды ынтасыз болуға мәжбүр етеді, бұл қызғанышты және жұмысшылар арасындағы зиянды бәсекелестікті ынталандыратын қажетсіз топтық динамика және реттелмеген жұмыс ортасына әкелуі мүмкін; (2) үміткерлер санын шектеуі, өйткені тек қана ішкі рекрутингке сеніп қалу жаңа дағдылары мен идеялары бар адамдарды тарту мүмкіндігін шектейді, сонымен қатар қажетті лауазымға лайықты қызметшілерді іріктеуге кедергі келтіріп, үміткерлер санын азайтуы мүмкін; және (3) массатанушылық, сірескен мәдениет және инновацияның жоқтығы пайда болады, себебі ‘инбридинг’ (‘туыстық жұптасу’) жаңа идеяларды тұншықтыруы мүмкін.

2) Сыртқы рекрутинг

Сыртқы рекрутинг дегеніміз ұйымдағы бос орындарды сыртқы еңбек нарығынан жаңа қызметшілерді тарту арқылы толтыру процесін білдіреді, бұл ұйымнан тыс инновациялық идеяларды енгізуге мүмкіндік беретін жаңа тың ақыл-ойларға қол жеткізуді қамтамасыз етеді. Рекрутерлер қол жетімді үміткерлерді табу үшін сыртқы көздерді пайдаланады, мысалы: жұмыс іздеу сайттары немесе веб-сайттар, жұмыс жәрмеңкелері және жарнамалар. Сыртқы рекрутинг – бұл білікті үміткерлерді ұйымның сыртынан іздеуді білдіреді. Әдетте, ұйым білікті үміткерлерді белгілі бір лауазымға қажетті дағдылары бар және осы дағдыларды табуға болатын географиялық аумақтың тиісті еңбек нарығында іздейді. Аумақтағы дағдылық ұсынысына байланысты техникалық, басқарушылық және кәсіби жұмысшылар, сондай-ақ ғалымдар мен инженерлер аумақтық еңбек нарығынан жалдалуы мүмкін. Орталық үкімет өзінің барлық кәсіби лауазымдарына аумақтық филиалдар арқылы ұлттық деңгейде қызметшілерді жалдайды. Ғалымдарды, инженерлерді, менеджерлерді, кәсіпқойларды және топ-менеджерлерді ұлттық деңгейде іздеуге болады. Елді-мекендердегі агенттіктер жергілікті деңгейде маңызды дағдылар болмаған кезде ұлттық еңбек нарығын пайдаланады.

Үкіметтік ұйымдар рекрутинг стратегиясын дайындауы қажет. Білікті үміткерлерді қашан және қайдан іздеу керек, қашан әрекет ету керек екендігі туралы шешімдер қабылдау қажет. Мемлекеттік құрылымдар өздерінің болашақ қажеттіліктерін болжап, өз ұйымдарында бар мүмкіндіктерді белсенді және тапқырлықпен алға жылжытуы керек. Тағылымдамалар, кооперативтер және жұмыс-барысында-үйрену рекрутинг және іріктеу процесіне енгізілуі қажет. Қазіргі уақытта электронды рекрутингті пайдалану әдетке айналып келеді. Интернет технологиясы мен әлеуметтік медиа ақпараттары жұмыс іздеушілерге қол жетімді етеді. Мемлекеттік сектордағы ұйымдар мен агенттіктер бос жұмыс орындарын толтыру, өтініштер мен түйіндемелерді қабылдау және үміткерлер веб-сайтқа жүктейтін ақпараттың түрін, көлемін және ұсынылуын бағалайтын құралдар арқылы үміткерлерді іріктеу үшін ақпараттық-коммуникациялық технологияларды ((АКТ) ICT – information and communication technology) пайдаланады.

Сыртқы рекрутингтің артықшылықтарына мыналар жатады: (1) кандидаттарды көптеген үміткерлердің арасынан іріктеу, себебі бос лауазымдарға сырттан келетін әртүрлі құзыреттерге ие үміткерлердің әлдеқайда үлкен санын зерттеуге болады. (2) жаңа көз-қарас қосу, өйткені сыртқы қызметшілерді жұмысқа қабылдау ұйымға жаңа келешек әкелуі мүмкін, бұл ұйымнан тыс жерден инновациялық идеяларды енгізуге мүмкіндік беретін жаңа ақыл-ойларға қол жеткізуге мүмкіндік береді; (3) бәсекелік қабілетті сақтап қалу, өйткені

бүгінгі бәсекелестік ортада жаңа қызметшілер өздерінің бұрынғы тәжірибесінен идеялар мен стратегияларды енгізіп, жалпы бизнесті жаңарта алады; (4) қызметшілер арасындағы шиеленісті азайту, өйткені басқарушылық немесе басқа басшылық рөлдерге қабылдағанда қазіргі қызметшілер арасындағы шиеленісті азайту үшін үміткерді сырттан жалдаған дұрыс болуы мүмкін; және (5) мамандандырылған үміткерді табу, өйткені ұйымнан тыс іздестіру жұмыс тәжірибесі мен дайындығы жоғары үміткерді табуға мүмкіндік береді, тәжірибелі, жоғары білікті және жалпы лауазымдарға сәйкес келетін үміткерлерді іріктеуді қамтамасыз етеді.

Сыртқы рекрутингтің кейбір кемшіліктеріне мыналар жатады: (1) сыртқы жұмысқа қабылдау үміткерлерді дұрыс іріктеуді қамтамасыз ететін бірқатар процедураларды талап етеді, сондықтан ықтимал қызметшілерді тарту қиындау болады, ал сыртқы рекрутинг әдетте ішкі рекрутингке қарағанда қымбатырақ болып келеді, өйткені HR тобы жаңа қызметшілерді іздестірген кезінде тарту, сұхбат өткізу және құжаттарды рәсімдеуге көбірек уақыт жұмсайды; (2) бейімделу немесе бағдарлау уақыты ұзағырақ, себебі сыртқы қызметшілер ішкі қызметшілерге қарағанда жалпы саясаттар мен рәсімдер бойынша көбірек оқытуды қажет етеді; және (3) ұйым ішіндегі қызметшілер арасында ақылақтық мәселелер туындауы мүмкін, өйткені сыртқы рекрутинг қазір жұмыс істеп жүрген қызметшілердің ақылақтық жағдайына әсер етуі мүмкін, әсіресе егер олар ұйым ішінде жоғарылатуды күткен болса, өйткені сырттан келген адамды жұмысқа қабылдау оларда мүмкіндікті жіберіп алғандай немесе назардан тыс қалғандай сезінушілік тудыру мүмкін.

II. Іріктеу

Іріктеу процесі ағымдағы немесе болашақ жұмыс орнын толтыру үшін қажетті біліктілігі бар адамды іріктеумен байланысты қадамдарды білдіреді. Басқаша айтқанда, процесін ұйымдағы бос орындарды толтыру үшін қажетті біліктілігі мен дағдылары бар тиісті үміткерлерді іріктеу және қысқа тізімге қосу процесі ретінде анықтауға болады. Іріктеу процесі – бұл агенттіктер ең жақсы үміткерлерді тарту үшін қолданатын қадамдар топтамасы, сондықтан іріктеу процесі қымбатқа түседі. Мысалы, үміткерлерді тестілеуге және оларды сұхбатқа шақыру сияқты шығындар болады. Дегенмен, іріктеу процесі елден елге, саладан салаға, ұйымнан ұйымға қарай өзгеріп тұрады.

2-1. Іріктеу концепциясы

Іріктеу - бұл ұйымдағы бос орындарды толтыру үшін қажетті біліктілігі мен құзыреттілігі бар үміткерлер қатарынан адамды анықтау процесі (Farr and Tippins, 2010; Gatewood et al., 2011). Басқаша айтқанда, бұл рекрутинг командасы кімді жұмысқа қабылдау керектігін іріктеу туралы шешім шығару мақсатымен барлық қажетті ақпаратты анықтау үшін жүргізетін процесс. Іріктеу жұмысқа қабылдау туралы өтініш алғаннан кейін басталады, сондықтан бұл рекрутинг процесінің соңғы кезеңі. Ол үш кезеңнен тұрады: (1) іріктеу тестілері; (2) үміткерлерді іріктеу және сұхбат өткізу; және (3) мінездемелерді тексеру және жұмысқа қабылдау.

2-2. Іріктеудің негізгі критерийлер мен принциптері: Тамыр-таныстық және Еңбек

Іріктеудің негізгі критерийлер мен принциптері қандай ақпарат көздері пайдаланылатынын және бұл көздер іріктеу процесінде қалай бағаланатынын анықтауды қамтиды. Критерийлер немесе принциптер жұмысты талдаумен және жұмыс сипаттамаларымен тікелей байланысты болуы керек. Іріктеу – HR қызметтің әлеуметтік-саяси аспектісі. Шешім қабылдаудың негізін қамтамасыз ету үшін бөлек немесе біріктіріліп пайдаланылуы мүмкін бірнеше критерийлер бар: сайлау танымалдылық, тамыр-таныстық, еңбекке (лайықтылыққа) қарап іріктеу, қызмет өтілі және өкілділік. Осындай критерийлердің ішінде тамыр-таныстық және лайықтылыққа қарап іріктеу адам ресурстарды басқарудағы ең маңызды мәселелер болып табылады, сондықтан оларды мұқият қарастыру қажет.

1) Тамыр-таныстық

Техникалық тұрғыдан іріктеу жұмысқа өтініштерді алған сәттен басталады. Үміткерлердің қайсысы таңдалады, қандай критерийлер бойынша, қандай процесс аясында және кім таңдайды? 20-ғасырда лайықтылық принциптері ең кеңінен таралған процесс ретінде тамыр-таныстықты алмастырды, бірақ ол еш жағдайда іріктеудің жалғыз критерийі болып табылмайды. Тамыр-таныстық – бұл ұйымның немесе жеке тұлғаның басқа адамға көрсететін қолдауы немесе артықшылығы және бұл көбінесе саяси қамқорлықты, жеке тұлғаларды сайлау кезінде қолдағаны үшін марапаттау аясында мемлекеттік ресурстарды пайдалануды білдіреді. Саяси қамқорлық – бұл іштартарлықтың бір түрі, онда билік партиясы топтарды немесе этникалық топтарды сыйлықтар немесе тағайындалған лауазымдар арқылы сайлауда қолдағаны үшін марапаттайды. Саяси көшбасшылар үкіметтің ішінде және сыртында қызметшілерді тағайындау туралы шешім қабылдайтын мағынада олардың қарамағындағы қамқорлықтың көп түрлеріне ие. Дегенмен, тамыр-таныстықтың шамадан тыс болуы қазір біршама сиректеу кездеседі.

6-жәшікше. Ұлыбритания мен АҚШ-тағы екі тарихи жағдай

Ұлыбритания

Британдық мемлекеттік қызмет туралы Норкоут-Тревелиян баяндамасы (1854) атты құжат Стаффорд Х.Норткоут пен Чарльз Э.Тревелиян дайындаған «Тұрақты мемлекеттік қызметті ұйымдастыру туралы баяндама» 1854 жылы жарияланды. Бұл баяндамада Британдық Мемлекеттік қызметке қабылдау тамыр-таныстықтан гөрі емтихандар арқылы тек істелінген еңбектің негізінде қамтамасыз етілуі керек екендігі ұсынылды. Норткоут-Тревелиян өзгерістерді, соның ішінде мемлекеттік қызметке конкурстық емтихан арқылы түсуді, істелінген еңбегі үшін жоғарылатуды, көтерілген жалақы мен зейнетақыны және қызметті әкімшілік, атқарушы және кеңсе деңгейлеріне бөлуді ұсынды. Бұл баяндама жалпы Британдық мемлекеттік қызметтің негізгі құжаты ретінде қарастырылады.

Дереккөз: https://www.civilservant.org.uk/library/1854_Northcote_Trevelyan_Report.pdf

АҚШ

Атақ жинау жүйесі 19-ғасырда президент әкімшілігі өзгерген кезде Федералды қызметшілерді жұмысқа қабылдау және жұмыстан шығару тәжірибесі үшін ойлап табылған термин болды. Бұл тәжірибе 1829 жылы наурызда қызметке кіріскен АҚШ президенті Эндрю Джексонның әкімшілігі кезінде басталды. Бұл термин Нью-Йорк қаласының сенаторы Уильям Л.Мэрсидің сөзінен шыққан. АҚШ Сенатында сөйлеген сөзінде Эндрю Джексон әкімшілігінің жасаған әрекеттерін қорғау мақсатымен, Мэрс: 'Атақ жеңімпазға тиесілі', - деген. Атақ жинау жүйесі ондаған жылдар бойы сынға ұшырады. Сондықтан, Пендлтонның мемлекеттік қызмет реформасы туралы заңын АҚШ Конгресі 1883 жылы жариялады. Пендлтонның Мемлекеттік қызмет реформасы туралы заңы (немесе қысқаша Пендлтон заңы) Федералды үкіметтегі лауазымдар саяси тамыр-таныстыққа емес, еңбектің лайықтылығына қарай тағайындалады және мемлекеттік қызметшілер конкурстық емтихандар арқылы таңдалуын қамтамасыз етеді.

Дереккөз: <https://www.archives.gov/milestone-documents/pendleton-act>

Атқарушы билік көптеген тағайындаулар жасауға құқылы, олардың кейбіреулері пайда әкелуі болуы мүмкін. Тамыр-таныстық әдетте теріс мағынаға ие болады, өйткені бұл бейілділік тұтастай үкіметке емес, тамыр-таныстыққа немесе іріктеу жасаушыға қатысты болады деп болжайды. Саяси тамыр-таныстықтың кейбір түрлері этикалық кодекстерді бұзуы мүмкін, мысалы, саяси көшбасшылар непотизммен (туыстыққа негізделген іштартарлық, мысалы, отбасы мүшелерін жұмысқа қабылдау) және жақындықпен (ықпалды адам достарына қызмет көрсету үшін өкілеттіктерді теріс пайдаланатын тәжірибе) айналысқанда, мысалы, алаяқтық жолмен бейбәсекелестік мемлекеттік келісімшарттарды алаяқтық жолмен достарына беру немесе біліктілігі жоқ досты жұмысқа қабылдау үшін мемлекеттік қызметке қысым жасау сияқтылар. Алайда саяси тамыр-таныстық үнемі жемқор болып саналмайды. Америка Құрама штаттарында АҚШ Конституциясы Президентке жеке тұлғаларды мемлекеттік лауазымдарға тағайындауға өкілеттік береді. Мысалы, президент Конгресстің рұқсатынсыз жеке кеңесшілерді тағайындай алады. Сол сияқты, мемлекеттік және елді-мекенді деңгейде сайланған

губернаторлар мен мэр сияқты лауазымды тұлғалар да тағайындау өкілеттіктерін сақтайды.

2) Еңбек (Лайықтылық)

‘Істелінген еңбек’ дегеніміз сапаны, әсіресе мақтауға немесе марапатқа ие болу үшін, жақсы немесе лайықты болуды білдіреді. Адам ресурстарын басқаруда істелінген еңбекке негізделген жүйелер кәсіби біліктілікті талдайтын және ашық конкурстық өтініш беру рәсімдерін қажет ететін процестерді қолдану арқылы техникалық біліктілікке баса назар аударылады. Бұл жүйелер ‘тексерулерді’ қажет етеді. Істелінген еңбек, немесе лайықтылық бойынша іріктеу – бұл атқарушы қызметпен байланысты емес лауазымдар басым болатын мемлекеттік қызмет жүйелерінің негізгі философиясы. Істелінген еңбек бойынша іріктеудің күшті жақтары оның үміткерлерге қатысты әділдігі, оның тексерулігі қол жетімділігі және ең аз құзыреттер мен біліктіліктердің көпшілігі болып табылады. Ол сондай-ақ демократиялық қол жетімділік пен жауапкершілік ұғымдарымен жақсы үйлеседі.

7-жәшікше. АҚШ істелінген еңбек жүйесінің принциптері

Рекрутинг, іріктеу және жоғарылату кезіндегі еңбек жүйесінің принципі:

Рекрутинг қоғамның барлық салаларынан жұмыс күшін тарту мақсатында тиісті көздерден білікті адамдар арасында жүргізілуі керек, ал іріктеу және жоғарылату тек ‘барлығына бірдей мүмкіндіктер беретін әділ және ашық бәсекелестік, салыстырмалы қабілет, білім және дағдылар’ деп анықталуы керек.

Теңдікке негізделген істелінген еңбек жүйесінің принципі:

Барлық қызметшілер мен үміткерлер саяси қатыстылығына, нәсіліне, түсіне, дініне, ұлттық тегіне, жынысына, отбасылық жағдайына, жасына немесе мүгедектігіне қарамастан, сондай-ақ олардың жеке өмірі мен конституциялық құқықтарын тиісті түрде құрметтеген рекрутингтің барлық аспектілерінде әділ және тең көзқарасына ие болуы керек.

Жалпы алғанда, істелінген еңбек жүйесінің принциптеріне мыналар жатады: (1) рекрутинг, іріктеу, жоғарылату және еңбегі үшін сыйақы; (2) салыстырмалы қабілеттер негізінде іріктеу және жоғарылату; (3) әділ және тең құрметтеу; (4) бірдей құнды еңбек үшін тең төлем; (5) біліктілігі жоғары тұлғалардың әртүрлі қорларын қарастыру және (6) бейтарап саясаттан және озбырлықтан қорғау.

Дереккөз: АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі (2020: 3–4).

2-3. Үміткерлерді скринингтен өткізу

Жұмысқа орналасу туралы өтініштер көбінесе іріктеу процесінің алғашқы қадамы болып табылады. Үміткерлер әртүрлі сұрақтарға жауап беруді сұрайтын нысанды толтырады. Алайда, сұрақтар еңбекке қатысты кемсітушілік туралы заңдарды бұзбауы керек. Жұмысқа іріктеу әдістері мен тестілері жалпы принциптер мен техникалық талаптарға сәйкес келуі керек. Мысалы, АҚШ-та жұмыс берушілерге азаматтық құқықтар туралы Заңның VII бөліміне сәйкес жұмысқа қатысты әділ шешімдер қабылдауға көмектесу үшін Қызметшілерді іріктеу рәсімдері бойынша бірыңғай нұсқаулық (АҚШ-тың Жұмыспен қамтудың тең мүмкіндіктері жөніндегі комиссиясы және т.б., 1978 ж.) шығарылды.³ Кореяда Персоналды басқару министрлігі әділ рекрутинг бойынша нұсқаулық шығарды (2019). Жас, нәсіл, жыныс және мүгедектік туралы анықтамалық сұрақтарға жауаптар ерікті болған жағдайда ғана рұқсат етіледі және ақпарат жазбаларды сақтау үшін қажет. Жұмысқа орналасудың тең мүмкіндіктері туралы деректерді адам ресурстарды басқару кеңсесі жинауы керек және үміткерлерді скринингтен тыс қалдыру үшін пайдаланылмауы керек. Көптеген қосымшалар әдетте үміткерлерге тиісті жұмыс немесе білім беру тәжірибесі туралы толық ақпарат беру үшін шектеулі кеңістікті қамтамасыз етеді. Скринингтен өткізу процесін жеңілдету үшін нақты жұмысқа қатысты сұрақтар қойылатын қосымша сауалнама дайындауға болады.

³ Бірыңғай нұсқаулық (<http://uniformguidelines.com/>) эсселерді, сұхбаттарды сауалнамалардан алып жұмыс тәжірибесін немесе білімді қарастыру, түйіндемелер, жұмыс үлгілері, физикалық талаптар және жұмыс нәтижелерін бағалауды қоса алғанда, жұмысқа алу туралы шешім қабылдау үшін барлық таңдау рәсімдеріне қолданылады.

Жеке тұлғалар лауазымға өтініш бергеннен кейін, білікті үміткерлердің тізімін анықтау үшін және біліктілігі жоқ үміткерлерді қысқарту мақсатымен өтініштер скринингтен өтуі керек. Әдетте үміткерлер толтыратын бос лауазымдарға үміткерлердің санын азайту үшін бірнеше скрининг рәсімдері қолданылады. Бірінші скрининг ең төменгі талаптарға сәйкес келмейтін үміткерлерді сұрыптайды. Екінші скрининг қажетті тәжірибесі немесе біліктілігі жоқ үміткерлерді азайтуы мүмкін. Әдетте білім мен тәжірибеге қатаң талаптар қойылатын әкімшілік немесе кәсіби лауазымдарға үміткерлер аз болуы мүмкін. Үміткерлердің санын ең біліктіге дейін азайтып скринингті жеңілдету үшін алдын ала белгіленген критерийлердің болуы маңызды.

Өмірбаяндық тексерулер тек қоғамдық қауіпсіздік пен қатерсіздік лауазымдар үшін ғана емес, басқа да лауазымдар үшін әдеттегі жағдайға айналды. Балалармен жұмыс істейтін қызметшілер өмірбаяндарында қылмыстық тарихы бар адамдарды қысқартатын құқық қорғау мекемелердің тексеруінен өтуі керек. Жоғары деңгейдегі басшылар көбінесе олардың өмірбаяндық зерттеуден өтеді. Жұмыс берушілер үміткердің мінез-құлқы мен адалдығының сенімділігіне мән береді. Өтініш берушінің жүргізуші ретіндегі жазбалары, қамауға алу және айыптау, сондай-ақ жұмысқа орналасу тарихы туралы ақпарат ретінде болуы мүмкін. Интернеттің арқасында өтініш берушілерді тексеру үшін мемлекеттік ұйымның рұқсатын талап етпейтін бейресми құралдар шықты. Интернеттен іздеу жаңалықтар репортаждарына, пресс-релиздерге, газет пікірлеріне немесе бағандарға, тіпті өтініш берушінің жеке сипаттамаларын ашатын блогтарға әкелуі мүмкін. Әлеуметтік желі сайттарына кіру өтініш берушінің ұйымды ұятқа қалдыратын фотосуреттерін немесе түсініктемелерін тексеру үшін де пайдаланылды.

2-4. Іріктеу әдістері

Әртүрлі лауазымдар әртүрлі іріктеу әдістерін қажет етеді. Іріктеу әдістері лауазымға қажетті дағдыларға, қасиеттерге және білімдерге байланысты болады. Төменде жұмысқа орналасуда жиі қолданылатын іріктеу әдістерінің кейбірі, сондай-ақ балама тәсілдер берілген:

- **Жазбаша емтихандар** – орталық персоналды басқару қызметі (мысалы, Персоналды басқару министрлігі немесе Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі комиссия) өткізетін мемлекеттік қызметке конкурстық емтихандар. Батыста мемлекеттік қызмет емтихандары үміткерлердің құжаттарын қарастыру мен сұхбаттардан⁴ тұрады, бірақ Шығыс Азияда (Қытай, Жапония, Корея) жазбаша емтихан әлі де өте кең таралған және маңызды болып саналады (АҚШ Персоналды басқару кеңсесі, 2019).

- **Жетістік тестілері** жеке тұлғаның алдыңғы тәжірибеден пайда көргенін және нақты материалдар мен білімді игергенін бағалау үшін белгілі бір материал мен білімді меңгеру дәрежесін өлшеуге арналған. Жетістік тестілеріндегі көптеген тармақтар адамның жұмыс үшін маңызды деп саналатын ұғымдар туралы нақты білімі бар-жоғын бағалайды. Оқу үлгерімін тексерудің кең таралған түрлерінің бірі - Құрама Штаттарында колледжге түсу үшін қажет Scholastic Assessment Test (SAT) сияқты стандартталған тест. Жетістікке арналған тестілер көбінесе кәсіби жарамдылық тестілермен салыстырылады.

- **Кәсіби жарамдылық тестілері** жұмыс берушілер үшін әртүрлі тестілеу форматтары, соның ішінде, мысалы, мәселелерді шешу, басымдық беру және сандық дағдылар арқылы үміткердің қабілеттерін бағалау тәсілдері болып табылады. Мұндай тестілер сөздік, сандық, бейсезімдік және ауызша дағдыларды немесе механикалық қабілет, сандық икемділік, саусақ ептілігі немесе қабылдау дәлдігі сияқты қозғалыс функцияларын өлшеу арқылы жеке үміткердің жалпы және арнайы мүмкіндіктері мен әлеуетін көрсетуге арналған.⁵

⁴ АҚШ-та 'Америкамен бірге әкімшілік мансап' (ACWA) - бұл бірнеше жалпы кәсіби салаларда жазбаша емтихандар мен бірнеше таңдауы бар сауалнамалар арқылы бәсекеге қабілетті бастапқы санаттағы жұмысқа орналасуды (GS-5 және GS-7 санаттары) ұсынатын бағдарлама (АҚШ Персоналды басқару басқармасы, 2019).

⁵ Кәсіби жарамдылық тестілері Кореядағы ірі жеке компанияларда да жақсы дамыған: Жаһандық Samsung Aptitude Test (GSAT), LG Aptitude Test (LGAT) және Hyundai Motor Aptitude Test (HMAT).

• **Тәжірибе мен кәсіби дайындық рейтингі** - бұл үміткерлер жұмысқа өтініштер мен сауалнамаларда ұсынатын білімді, тәжірибені, кәсіби дайындықты және басқа да тиісті деректерді санды түрде бағалайтын рәсім. Тәжірибе және кәсіби дайындық рейтингтері (EandT) көбінесе қызметшілерді іріктеу жөніндегі тексеру критерийлері ретінде қолданылады.

EandT рейтингтері үшін пайдаланылатын ақпарат алдыңғы жұмыс және волонтерлік тәжірибе, білім немесе басқа дайындық және біліктілікті растайтын құжаттарды қамтиды. EandTs бастапқы санаттан бастап жоғары санаттағы толық өнімділік жұмыс жіктелулерінің кең ауқымы үшін пайдаланылады. Олар өте төмен деңгейлі жұмыстарға қажетті қарапайым дағдыларды, сондай-ақ жоғары деңгейдегі кәсіби жұмыстарды орындау үшін қажетті күрделі өлшемдерді бағалау үшін қолданылады. Мысалы, EandT көбінесе кандидаттарды жоғарылату үшін бағалау кезінде немесе осы лауазымға тәжірибесі бар үміткерлерді іріктеу кезінде жиі қолданылады.

8-жәшікше. Кореядағы ашық конкурстық емтихандар

Корея императорлық емтихандары Императорлық Кореяда өте ұзақ тарихқа ие болды. Корея императорлық емтихандары (Корей тілінде гва-гео) 958 жылы Горё әулетінің билігі кезінде енгізілді және 1894 жылға дейін Императорлық Кореяда кеңінен қолданылды (Ким, 2012). Шын мәнінде, оған Суй әулеті кезінде басталған Императорлық Қытайдағы императорлық емтихан (қытай тілінде кеджу) әсер етті (Ким, 2017а). Қазіргі Кореяда мемлекеттік қызметке кіру үшін Императорлық емтиханның аспектілері әлі күнге дейін талап етіледі. Осыған сай, мемлекеттік қызметшілерді іріктеуге арналған мемлекеттік қызмет емтихандарының қазіргі жүйесі елдің империялық өткенінен пайда болды деп айту әділеттікке жатады. Басқаша айтқанда, мемлекеттік қызметшілерді тарту мен іріктеу меритократиялық әдісі ретінде ашық конкурстық емтихан Кореяда шамамен мың жыл бойы кең таралған тәжірибе болып табылады. Нәтижесінде мемлекеттік қызметке түсу емтихандарындағы жетістік үкіметтегі жақсы жұмыспен, салыстырмалы түрде жоғары әлеуметтік мәртебемен және үкіметтегі билікке әлеуетті баспалдақпен байланысты болды. Кореяның Мемлекеттік қызмет иерархиясы тоғыз санаттан тұрады.

Кореяның мемлекеттік қызметінде мемлекеттік қызметке түсу емтихандарының екі түрі бар. Біріншіден, жаңа түлектерге арналған ашық конкурстық емтихандар емтихан тапсыратын мүдделі үміткерлерге мемлекеттік қызметке орналасуға және бос орындарды толтыруға мүмкіндік беруге бағытталған. Бұл емтихандар талапкерлерден белгілі бір білім деңгейі мен тәжірибені қажет етпейді. Басқаша айтқанда, бұл емтиханды 18-жастан асқан кез келген адам тапсыра алады. Емтихандар 5, 7 және 9 санаттардағы жұмысқа қабылдауға арналған. Кореяның мемлекеттік қызметінде 9-санат ең төменгі санат болып саналады, ал 1-санат жалпы қызмет көрсетуде мансаптық мемлекеттік қызметтің ең жоғары деңгейі болып табылады (Персоналды басқару министрлігі, 2021а). Екіншіден, «тәжірибелі мамандар үшін» жұмысқа қабылдау бойынша конкурстық емтихандар ашық конкурстық емтихандар арқылы толтырыла алмайтын белгілі бір лауазымдарға белгілі бір біліктілігі немесе жұмыс тәжірибесі бар үміткерлерді қабылдауға бағытталған. Белгілі бір біліктіліктің дәрежесін растайтын құжаттары, жұмыс тәжірибесі және ғылыми дәрежесі бар мамандар осы процесс арқылы қабылданады (Персоналды басқару министрлігі, 2021а).

Ашық конкурстық емтихандар үш деңгейден тұрады: (1) 5-санат (жеделдетілген); (2) 7-санат (орта деңгей) және (3) 9-санат (ең төменгі бастапқы санат). Осы емтихандардың барлығын Персоналды басқару министрлігінің HR рекрутинг бюросы өткізеді.⁶

Біріншіден, 5-санатқа түсу емтихандары үш айналымда өткізіледі. Бірінші кезең төрт пән бойынша бірнеше іріктеуі бар сұрақтарына негізделген: (1) Мемлекеттік қызметке жарамдылық тесті (PSAT); (2) конституциялық құқық емтиханы; (3) ағылшын тілі емтиханы (TOEIC немесе TOEFL сияқты ағылшын тілін білу тестінің ұпайлары қолданылады); және (4) Корея тарихы бойынша емтихан (Корея тарихын білу тесті қолданылады). Екінші кезеңнің емтиханы үміткерлер өтініш берген қызмет саласына қатысты бес пән бойынша эссе тестілеріне негізделген. Үшінші кезеңнің емтиханы жалпы 260 минут аралығында жүргізілетін соқыр сұхбат болып табылады.

Екіншіден, 7-санатқа түсу емтиханы екі кезеңде өтеді. Бірінші кезең емтиханы үміткердің жұмыс саласына байланысты аздап ерекшеленетін бірнеше іріктеу сұрақтарына негізделген жеті негізгі пәнді қамтиды. Әкімшілік қызметке келетін болсақ, ол PSAT, ағылшын тілі (ағылшын тілін білу тестінің ұпайлары), Корея тарихы (Тарихты білу тестінің ұпайлары), конституциялық құқық, әкімшілік құқық, мемлекеттік басқару және экономикадан тұрады. Екінші қайталама кезең – бұл жалпы 150 минут ішінде өткізілетін соқыр сұхбат.

Үшіншіден, 9-санатқа түсу емтихандары да екі кезеңде өткізіледі. Бірінші кезең емтиханы қазіргі уақытта бірнеше іріктеуі бар сұрақтарға негізделетін бес пәнді қамтиды, пәндер қызмет көрсету саласына қарай аздап ерекшеленеді. Әкімшілік қызмет жағдайында ол үш негізгі пәннен тұрады: корей тілі, ағылшын тілі және Корея тарихы; жұмысқа байланысты екі пән әкімшілік құқық пен мемлекеттік басқарудан таңдалады. Екінші кезең – бұл 70 минут ішінде өткізілген соқыр сұхбат.

⁶ <https://www.mpm.go.kr/english/about/organisationalChart/>

Емтихан сұрақтарын әзірлеу және басқару үшін Персоналды басқару министрлігінің HR рекрутинг бюросының Емтихандарды ұйымдастыру бөлімі, әр саладағы сарапшылардан тұратын Емтихан сұрақтарын әзірлеу комитеті дайындайтын емтихан сұрақтарын тұрақты негізде әзірлеу арқылы, 'емтихан сұрақтары банкі' басқарады. Көптеген ықтимал емтихан сұрақтары әдетте жасырын түрде әзірленіп, басқарылатындықтан, емтихан сұрақтарының ағып кету қаупі аз және емтихан процесінде сыбайлас жемқорлық жоқ.

Дереккөз: Персоналды басқару министрлігі (2021а, 2022а); Kim (2012, 2017а)

9-жәшікше. Кореядағы мемлекеттік қызметке жарамдылық тесті (PSAT)

Мемлекеттік қызметке жарамдылық тесті (PSAT) 5-ші және 7-ші санаттардың ашық конкурстық емтихандарының бірінші кезеңінде қажет. PSAT – мемлекеттік тапсырмаларды орындау үшін қажетті негізгі дағдылар мен біліктілікті бағалайтын ұлттық емтихандардың бірі. Ол алғаш рет 2004 жылы Сыртқы істер емтиханына енгізіліп, 2005 жылы әкімшілік емтиханның бөлігі болды. Осыдан кейін ол Кореяның мемлекеттік қызметіндегі әртүрлі тестілеріне енгізілді.

PSAT лингвистикалық логика саласынан, деректерді түсіндіру саласынан және ситуациялық пайымдау саласынан тұрады. Лингвистикалық логика саласы түсіну, өзін-өзі көрсету, пайымдау, сын және логикалық ойлау қабілеттерін өлшеуге арналған. Деректерді түсіндіру саласы сандық деректерді ұйымдастыру және түсіну, есептеулерді өңдеу және қолдану, ақпаратты талдау және шығарып алу қабілеттерін өлшейді. Жағдайды пайымдау саласы – бұл жағдайды түсіну, дәлелдеу және талдау, мәселені шешу, пайымдау және шешім қабылдау қабілеттерін өлшейтін сұрақ-жауап ойын түріндегі проблемалық сала. 5-санат емтиханына арналған PSAT әр салада 40 сұрақтан тұрады – барлығы 120 сұрақ, ал 7-санат емтиханына арналған PSAT әр салада 25 сұрақтан тұрады – барлығы 75 сұрақ.

PSAT емтихан сұрақтарын құрастыруды әдетте Персоналды басқару министрлігінің HR рекрутинг бюросының Емтихандарды басқару бөлімі жанындағы PSAT Емтихан сұрақтарын әзірлеу комитеті жүзеге асырады және PSAT емтихан сұрақтары банкінде сақталып жасырын түрде басқарылады.

Дереккөз: Персоналды басқару министрлігі (2021а).

- **Құрылымдалған ауызша емтихандар** қағаз-бен-қарындаш арқылы оңай бағалау сияқты емес, тұлғааралық қарым-қатынас, ауызша қарым-қатынас және бақылау дағдылары секілді жұмыс талаптарын бағалау үшін қолданылады. Емтихандардың ерекшеліктері әртүрлі болуы мүмкін болғанымен де, барлық құрылымдалған ауызша емтихандар құрамдары ұқсас болып келеді. Олар құзыреттіліктерді немесе лауазымға қажетті маңызды KSAVA-ны қамтитын жұмыс талдауына негізделген. Сұрақтар (әдетте алдын ала анықталған сұрақтар) жұмысқа қатысты болады және барлық үміткерлерге бірдей сұрақтар қойылады. Жауаптарды бағалау үшін бағалау шкаласы қолданылады, және бағалаушылар емтиханды өткізер алдында дайындықтан өтеді. Құрылымдалған ауызша емтихандарды әдетте бір бағалаушы емес, екі немесе үш адамнан тұратын топ бағалайды.

- **Жұмыс үлгісі немесе жұмыс орындау тестілері** үміткерлерден жұмысты сәтті орындау үшін қажетті білім мен дағдыларға ие екендіктерін көрсетуді талап етеді. Үміткерлерден нақты бір қызметтің өкілі ретінде тапсырмаларды орындауды қажет ететін тапсырма беріледі. Мысалы, университеттерге профессорларды рекрутинг кезінде тиісті салада жарияланған зерттеу жұмыстары көбінесе жұмыс үлгісі немесе зерттеу нәтижелері ретінде сұралады. Сонымен қатар, профессорлар оқытушылық үлгерімнің дәлелі ретінде өз саласы бойынша лекциялар үшін студенттердің бағалау жазбаларын ұсынуы керек. Қоғаммен байланыс жөніндегі сарапшыларға кейде жарнамалық өнімдердің үлгілері сұралады.

- **Қоржын (немесе науа) ішіндегі жаттығулары** – әкімшілік тапсырмаларды елестетіп орындауға арналған жазбаша сынақтар. Жаттығу нақты жұмыс тапсырмаларын ұсынуға арналған хат алмасудан тұрады. Нұсқаулар жиынтығында, әдетте, үміткерлер өздерінің осы лауазымға тағайындалғанын елестетуі керек және олардың қоржынында (немесе науасында) жиналған жазбалар және басқа тапсырмалармен айналысуы керек екендігі айтылады. Қоржындағы нәрселердің үлгісіне басшылықтың, жетекшілердің, қызметшілердің және басқа да мүдделі тараптардың жазбалары, хат-алмасулары, электрондық пошталары, директивалары, сұраулары, есептері, пішіндері, хабарламалары, хаттамалары және жәй қолмен жазылған жазбалары кіруі мүмкін. Үміткердің міндеті – қоржындағы тапсырмаларды қарап шығу, содан кейін жазбаларды, түсініктемелерді және жауаптарды жазу үшін әрекет пішіндерін қолданып, осы әртүрлі сұрақтар мен мәселелер бойынша әрекет ету. Қоржындағы

жаттығу жазбалар, электрондық пошта, сұраулар, хабарламалар және т.б. ескертпелермен жұмыстағы қысым кезінде үміткерлердің бейімделген ойлауын, мәселені талдауын, пайымдауын, басқару қабілеттерін, жоспарлау, ұйымдастыру, өкілеттік беру және ұйымдасу дағдыларын бағалауға арналған.

- **Көшбасшысыз топтық талқылаулар** ауызша қарым-қатынас, көшбасшылық, сендіру, бейімделу және стресске төзімділік сияқты қасиеттерді бағалайды. Көшбасшысыз топтық пікіралмасу – үміткерлер топтары жұмысқа қатысты өзекті мәселені талқылау үшін топ болып жиналатын бағалау орталығы жаттығуының бір түрі. Көшбасшысыз топтық пікіралмасу үміткер топтарға іс жүзінде барлық менеджерлер тап болатын проблемаларды ұсыну арқылы жетекші/басқарушы лауазымдардағы табысқа жету үшін маңызды болып табылатын топтық өзара әрекеттесу дағдыларын бағалайды. Үміткерлер ынтымақтастықты қажет ететін мәселені шешу үшін жиналады. Бағалау орталықтары кімнің табиғи көшбасшылық қабілетіне ие екенін анықтау үшін көшбасшысыз топтық пікіралмасу түрін жиі пайдаланады. Кездесу барысында үміткерлердің қарым-қатынастарын қалай жасайтынын және әр адам қандай көшбасшылық және араласу дағдыларды көрсететінін көру үшін олардың мінез-құлқы бақыланады.

- **Құзыретті бағалау орталықтары** тиімділік тестілеріне негізделген арнайы іріктеу бағдарламалары болып табылады. Құзыреттілік – бұл жеке және ұйымдық тиімділікке ықпал ететін білім, дағдылар, қабілеттер және мінез-құлық. Құзыретті бағалау орталығының мақсаты – рөлдік ойындар, қоржын (науа) ішіндегі жаттығулар, көшбасшысыз топтық пікіралмасулар және басқа жаттығулар сияқты әртүрлі құралдарды пайдалана отырып, жұмыстың негізгі бірнеше параметрлерін бағалау. Әр үміткердің құзыреттілігі туралы пайымдауларды әр жаттығуды бағалауға үйретілген бағалаушылар шығарады. АҚШ персоналды басқару кеңсесі (OPM) құзыреттілікті 'жұмыс рөлдерін немесе кәсіби функцияларды сәтті орындау үшін адамға қажет білімнің, дағдылардың, қабілеттердің, мінез-құлық үлгілерінің және басқа сипаттамалардың өлшенетін жиынтығы' ретінде анықтайды.⁷ Құзыреттілікті бағалау – бұл біреудің қабілеттерін олардың жұмыс талаптарына сәйкес бағалау. Бұл талаптар құзыреттілік үлгісінде анықталған. Құзыреттілікті бағалау орталықтары көбінесе көзқарас, көшбасшылық, менеджмент, басқару және шешім қабылдау сияқты салаларда дағдыларды қажет ететін басқару деңгейіндегі мемлекеттік қызметшілерді іріктеу үшін жиі қолданылады (Персоналды басқару министрлігі, 2021с).

10-жәшікше. Кореядағы Құзыретті бағалау орталығы

Персоналды басқару министрлігі Ұлттық адам ресурстарын дамыту институтының (NHI - National Human Resources Development Institute) Гвачон кампусындағы Құзыретті бағалау орталығын басқарады. Құзыретті бағалау бағаланатын тұлғаларға белгілі бір рөлдер мен мінез-құлық үлгілерін орындауға шақырылатын және арнайы дайындалған сарапшылар тобы оларды бақылайтын және жазба жүргізетін, сондай-ақ үміткерлердің құзыреттілігін бағалайтын симуляциялық ортада жүзеге асырылады. Үкімет персоналды басқару және құзыретті бағалауда жеткілікті тәжірибесі бар, бұрынғы және қазіргі аға мемлекеттік қызметшілер, менеджмент және/немесе психология профессорлары және жеке сектордағы адам ресурстарын басқару саласындағы мамандар сияқты адамдарды бағалаушылар ретінде тағайындайды. Бағалаушылар құзыреттілікті талдау және бағалау әдістерін зерттеп, нақты құзыреттерді бағалауды бастамас бұрын симуляциялық жаттығулардың дизайнын және рейтингтік шкалаларды қолдануды зерттеу үшін бірқатар семинарларға, тренингтерге және сынамалық бағалау сессияларына қатысуы керек, содан кейін олар бағалаушы ретінде сертификатталады.

Корея үкіметі 2006 жылдың 1 шілдесінде мемлекеттік қызметтегі бәсекеге қабілеттілікті арттыру және бүкіл үкіметтегі қызмет нәтижелері бойынша жоғары санаттағы мемлекеттік қызметті (SCS – Senior Civil Service) басқаруды қамтамасыз ету үшін жоғары санаттағы мемлекеттік қызметті және құзыреттілікті бағалау жүйесін енгізді. Кейінірек үкімет жаңа директорларға өз құзыреттерін дамытуға және жаңа рөлдерді сәтті қабылдауға көмектесу үшін директор санатындағы мемлекеттік қызметшілерді қамту үшін бағалау мақсатын кеңейтті.

Құзыреттілік – бұл жеке және ұйымдық тиімділікке сәтті қол жеткізу үшін орталық болып табылатын бақыланатын және өлшенетін мінез-құлықта көрсетілген ішкі сипаттама. Құзыреттілік сонымен қатар үздік орындаушылардың мінез-құлық сипаттамаларына қатысты болып табылады.

⁷ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/>

Персоналды басқару министрлігі басқарушылық санаттағы мемлекеттік қызметшілерге қажетті рөлдерді көрсететін жоғары санаттағы мемлекеттік қызмет (SCS) және басқару деңгейлері үшін құзыреттілік үлгісін әзірлеп, оны пайдаланады.

Үміткерлер кәдімгі жұмыс жағдайларына ұқсастырып симуляциялық жаттығулар арқылы бағаланады, және бірнеше бағалаушылар үміткерлердің белгілі бір жағдайдағы құзыреттері мен мінез-құлқының сипаттамаларын бағалайды. Жоғары мемлекеттік қызмет үміткерлері үшін құзыреттіліктің алты санатының әрқайсысын (мәселелерді шешу, стратегиялық ойлау тиімділікке бағдарлану, өзгерістерді басқару, тұтынушылардың қанағаттандыру және үйлестіру мен интеграция) әрқайсысын үш өлшемде (ойлау, жұмыс және қатынас өлшемдері) бағалау үшін әртүрлі бағалау әдістері (яғни, 1:1 рөлдік ойын; 1:2 рөлдік ойын⁸; қоржындағы жаттығулар және топтық талқылау) қолданылады.

Дереккөз: *Персоналды басқару министрлігі (2021с: 30-31);*

Құзыретті бағалау орталығы (<https://www.nhi.go.kr/cad/index.do>)

• **Биографиялық деректер бойынша таңдау процедуралары** үміткерлерден өмірбаяндық ақпаратты сұрататын сауалнаманы толтыруды талап етеді. Биодеректер негізінен біреудің өмірі, жұмысы және жетістіктері туралы толық ақпарат болып табылады, сондықтан сұрақтар білім деңгейі және/немесе дағдылар, білім салалары, жұмыс тәжірибесі, демографиялық профиль, әлеуметтік қызмет, атақтары мен жетістіктері және басқа да жеке сипаттамалар сияқты тақырыптардан тұруы мүмкін. Жеке тұлғалар сұрақтарға берген жауаптарының жұмыс өнімділігіне қатыстылығы негізінде таңдалады.

11-жәшікше. Кореядағы Ұлттық адам ресурстарының дерекқоры (NRDB)

Персоналды басқару министрлігінің Таланттар туралы ақпарат және оларды тарту бюросы білімі мен дағдылары жоғары үміткерлерді мемлекеттік лауазымдарға жолдау мақсатында талантты мамандар туралы ақпаратты жинайды және басқарады. Ұлттық адам ресурстарының дерекқоры (NHRDB - The National Human Resources Database) - бұл мемлекеттік лауазымдарға үміткерлер туралы ақпаратты жинайтын және басқаратын, адамдарды жоғары дәрежедегі лауазымдарға іріктеу әділ және адал деректерге негізделуін қамтамасыз ететін мемлекет басқаратын жүйе. 1999 жылы құрылғаннан бері NHRDB шешім қабылдаушыларды үкіметке қажетті негізгі тұлғалардың маңызды мәліметтер мен ерекше тәжірибелері туралы хабардар ету арқылы үкіметтік тағайындаулардың әділдігі мен ашықтығын қамтамасыз етуге үлес қосты.

NHRDB барлық әлеуметтік салалардағы 320000-нан астам дарынды қызметшілер туралы ақпараттың шаңырағы болып саналады және Корея Республикасындағы ірі мемлекеттік лауазымдарға мамандандырылған дарынды жоғары деңгейлі адамдарды жұмысқа қабылдауға көмектеседі. Орталық әкімшілік агенттіктер, жергілікті өзін-өзі басқару үкіметтер және мемлекеттік мекемелер Персоналды басқару министрлігінен үміткерлер жөнінде жолдама ала алады. NHRDB дерекқоры жоғары лауазымды мемлекеттік қызметшілер туралы ғана емес, сонымен қатар ғылым, бизнес, заң және үкіметтік емес ұйымдар сияқты қоғамның әртүрлі салаларындағы көптеген мамандар туралы ақпаратты сақтайды. Сондай-ақ олар осы дерекқорды шолу арқылы көрнекті ықтимал үміткерлер туралы ақпаратты тура түпкі деректемеден тексере алады, өйткені мұндай ақпаратқа қол жеткізуді Персоналды басқару министрлігі қамтамасыз етеді.

Президент тағайындайтын лауазымдарға үміткерлерді іздеген кезде, үміткерлер туралы ақпарат, әдетте, әр түрлі көздерден алынады, бірақ негізгі мәліметтер осы ұлттық HR дерекқорынан алынады. Президент тағайындайтын кандидаттар жөніндегі кадрлық тексеру үшін Әділет министрлігінің Персонал туралы ақпаратты басқару бюросы (PIMU - The Personnel Information Management Bureau) жауапты болып табылады, бұл тапсырманы АҚШ-та ФБР орындайды. PIMU жоғары санаттағы мемлекеттік лауазымдарға үміткерлердің қылмыстық және академиялық мәлімет сияқты әлеуметтік саладағы, сондай-ақ қаржы және салық төлеу сияқты экономикалық саладағы ақпараттарын тексереді.

Дереккөз: <https://www.mpm.go.kr/english/system/hrDb/hrDb/about/>

• **Физикалық қабілеттілікті тестілеу** жұмысты орындау үшін физикалық белсенділіктің айтарлықтай деңгейі қажет болған кезде қолданылады. Мемлекеттік секторда физикалық қабілеттілік сынақтары, көбінесе, полиция, өрт сөндірушілер, түзету қызметшілері сияқты құқық қорғау органдары мен қоғамдық қауіпсіздік қызметшілерін, және саябақтар мен табиғатты қорғау қызметшілерін іріктеуде қолданылады. Физикалық қабілеттілік сынақтары әдетте адамдардан қара жұмыс немесе физикалық дағдыларды

⁸ 1:1, бір үміткер -бір бағалаушы; 1:2, бір үміткер -екі бағалаушы.

қажет ететін жұмысқа байланысты тапсырмаларды орындауды сұрайды. Бұл тапсырмалар күш, бұлшықет икемділігі және төзімділік сияқты физикалық қабілеттерді өлшейді. Дегенмен, физикалық қабілет тестілерін пайдаланған кезде көптеген факторларды ескеру қажет. Физикалық қабілеттерге негізделген жұмыс орынға қабылдау даулы болуы мүмкін. Физикалық қабілеттерге арналған тестілері, әсіресе күш пен төзімділікке байланысты тестілердің кесірінен көптеген жылдар бойы заңдылықпен байланысты проблемалар туындады, әсіресе, әйелдер мен кейбір этникалық азшылықтардың тепе-теңсіз санын конкурстан шығарып тастау тұсынан.⁹

2-5. Сұхбаттар

Іріктеу барысындағы сұхбаттар көбінесе белгілі бір лауазымға кімнің қабылданатындығы жөніндегі шешуші фактор болып, және мұндай сұхбаттар мемлекеттік және жеке секторларда айтарлықтай әмбебап тәжірибе болып табылады. Бірақ, сұхбаттың субъективті іріктеу құралы екеніндігін атап өткен жөн.¹⁰ Сұхбат өткізушілер үшін іріктеу туралы шешімге өз көзқарастарын енгізу оңай. Сұхбаттасудағы тағы бір мәселе – тиісті қызметшілерді жарамсыз қызметшілерден ажырата алатын жұмысқа қатысты сұрақтар жиі қойылмайды. Жұмыс салаларына байланысты сұрақтар қойылуы қажет. Осыған байланысты сұхбаттар АҚШ Федералды үкіметіндегі ¹¹ *Қызметшілерді іріктеу және орналастыру жөніндегі бірыңғай нұсқаулықта қамтылған.*

Іріктеу барысындағы сұхбаттар құрылымдалмағаннан құрылымдалғанға дейін үздіксіз (континуум) режимде жүргізілуі мүмкін. Континуумның бір шетінде құрылымдалмаған сұхбат дегеніміз - жоспарланбаған сұрақтар өздігінен қойылады және жауаптар жүйелі түрде бағаланбайды. Континуумның екінші шетінде жоғары деңгейдегі құрылымдалған сұхбат кезіндегі нәтиже және жұмыс барысындағы нәтиже арасында айқын және берік байланыс орнату үшін құрылымның жұмысты талдауға негізделген сұрақтар және алдын ала әзірленген бағалау шкалалары сияқты бірнеше элементтері пайдалынады (АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі, 2003).

⁹ <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/physical-ability-tests/>

¹⁰ Марианна Бертран және Сендхил Муллейннан (2004) рекрутинг процесінде болуы мүмкін кемсітушілік туралы сауалнама жүргізді. Олар түйіндемелердің бір жартысы афроамерикандықтар жиі қолданатын есімдерді және екінші жартысы ақ американдықтар арасында кеңінен қолданатын есімдерді пайдаланып, көптеген бос жұмыс орындарына бірдей түйіндеме жіберген. Ақ есімділер сұхбатқа шақыру мақсатымен 50 пайызға көбірек қоңырау алғанын нәтиже ретінде көрсеткен. Қоңыраулардың кері шалуы афроамерикандықтарға қарағанда ақ-сияқты-естілетін есімдер түйіндемелерінің сапасына көбірек болған. Бұл нәтиже теріс пікір тудыруы мүмкін аты-жөні туралы ақпарат адамның пікіріне қалай әсер ететінін анық көрсетеді (Ким, 2017).

¹¹ [АҚШ] Қызметкерлерді таңдау және орналастыру жөніндегі кеңесінің Бірыңғай нұсқаулықтар (Uniform Guidelines) жұмысқа қабылдау тәжірибесіне арналған принциптер мен стандарттар жиынтығы болып табылады. Бірыңғай нұсқаулықтарды бірнеше мекемелер (Жұмыспен қамтудың тең мүмкіндіктері жөніндегі комиссия, Еңбек Министрлігі, Әділет министрлігі және персоналды басқару Басқармасы) бірлесіп әзірлеген. Олар жұмыс берушілерге тестілер мен басқа да таңдау процедураларын дұрыс қолдануға, құқықтық және нормативтік талаптарға және кемсітушілікке қарсы заңдарға сай болуына көмектесетін негізді қамтамасыз етеді (<https://www.uniformguidelines.com>).

3-кесте. Құрылымдалмаған және құрылымдалған сұхбаттардың сипаттамалары

Құрылымдалмаған сұхбаттар	Құрылымдалған сұхбаттар
Сұхбат барысында бағаланатын факторлар жасырын және әр түрлі үміткерлерде әр түрлі болады.	Жұмыс талдауына негізделген бағаланатын факторлар анық және әр үміткер үшін бірдей.
Сұрақтар жұмысқа байланысты болуы міндетті емес.	Сұрақтар жұмысқа қатысты.
Дәл бір жұмыс жөнінде өткізілетін сұхбат сұрақтары сұхбаттан сұхбатқа өзгеріп тұрады.	Дәл бір жұмыс жөнінде үміткерлердің барлығына бірдей сұрақтар қойылады.
Сұхбат нәтижелерін бағалайтын жүйе немесе нұсқаулық болмайды.	Сұхбат нәтижелерін бағалаудың алдын ала әзірленген жүйесі бар.
Сұхбат өткізушілер дайындықтан өтпеуі мүмкін.	Сұхбат өткізушілер тиісті дайындықтан өтеді.

Дереккөз: АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі (2003: 6).

АҚШ Қызметшілерді іріктеу және орналастыру жөніндегі кеңесі (2003: 13–18) құрылымдалған сұхбат үшін келесі қадамдарды ұсынады: (1) жұмысты талдау бойынша негізгі сұрақтар; (2) тиімді сұрақтарды қойыңыз; (3) әр үміткерлерге бірдей сұрақтар қойыңыз; (4) толық бағалау шкалаларын қолданыңыз; (5) сұхбат өткізушілерді оқытыңыз; (6) сұхбатты бірнеше адам жүргізетіндей топтарын пайдаланыңыз; (7) хаттама жүргізіңіз; (8) үміткерлердің жауаптарын объективті түрде бағалаңыз, рейтингтік шкалаларын қолданыңыз және үміткерлердің рейтингтермен бағалаңыз; және (9) қызметшілердің кейінгі жұмысына негізделген іріктеу шешімдерін бағалаңыз.

12-жәшікше. Корея Үкіметіндегі соқыр сұхбаттар

Ашық конкурстық емтихандар шеңберіндегі барлық сұхбаттар (5, 7 және 9-санаттардағы жаңа талапкерлер үшін) соқыр сұхбат түрінде өткізіледі. Соқыр сұхбат – тікелей айтқанда, бұл үміткердің өмірбаянына қатысты түйіндеменің негізгі мазмұны (мектептердің атауы, GPA көрсеткіші, туған жері, жасы, этникалық тегі, діні, отбасылық қатынастары және т.б. сияқты) сұхбат өткізуші(лер)ге қол жетімсіз болатын шеңберде сұхбат әдісі (Ким, 2017b).

Бұл үміткердің тегі туралы теріс пікірді немесе біржақтылықты жою үшін жасалады. Соқыр сұхбат үміткерлерді өмірбаяндық ақпаратқа емес, олардың құзыреттеріне, ойларына, мінез-құлқына және пайымдауларына негізделген іріктеу үшін жүргізіледі. Сұхбат тобы жұмысқа қатысты білім және білімді пайдалану қабілеті, презентацияның дәлдігі мен логикасы, шығармашылық пен даму әлеуеті, мемлекеттік қызметтегі мотивация сияқты және т. б. сұрақтарды қойып, әртүрлі факторларды бағалайды.

Дереккөз: Персоналды басқару министрлігі (2019); Ким (2017b).

Кореялық мемлекеттік қызметте мемлекеттік қызметке түсу емтихандарының екі түрі болады. Біріншісі – жаңа түлектерге арналған ашық конкурстық емтихандар, олардың мақсаты – емтихан тапсырған мүдделі үміткерлерге мемлекеттік лауазымға орналасуға және бос орындарды толтыруға мүмкіндік беру.¹² Екіншісі, «тәжірибелі мамандарға арналған» конкурстық жұмысқа қабылдау емтихандары нақты біліктілікті немесе жұмыс тәжірибесін талап ететін, белгілі бір лауазымдарға ашық конкурстық емтихандар арқылы таба алмайтын үміткерлерге арналған.¹³ Белгілі бір білім дәрежесін растайтын құжаттары, жұмыс тәжірибесі және ғылыми дәрежесі бар мамандар осы процесс арқылы жұмысқа қабылданады

¹² Құқықтық негіздерге Мемлекеттік лауазымды тұлғалар туралы Заңның 28-1-бабы; Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау туралы Жарлықтың 2-тарауы, 1-бабы; және Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау емтихандары туралы Жарлықтың 21-25-баптары кіреді.

¹³ Құқықтық негіздерге Мемлекеттік лауазымды тұлғалар туралы Заңның 28-2-бабы; Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау туралы Жарлықтың 16-22-2-баптары; және Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау емтихандары туралы Жарлықтың 26-30-баптары кіреді.

(Персоналды басқару министрлігі, 2021а). Сұхбат үміткерлерді түпкілікті сәттілігіне немесе сәтсіздігіне әсер ететін екі емтиханның да өте маңызды бөлігі болып табылады.

4-кесте. Сұхбат әдістері және ашық конкурстық емтиханның ұзақтығы

Санат		5-санат емтиханы	7-санат емтиханы	9-санат емтиханы
Жалпы сұхбат уақыты		260 минут	150 минут	70 минут
Бетпе-бет сұхбат уақыты	Топтық талқылау	90	50	-
	Жеке презентация	20	15	10
	Жеке сұхбат	60	25	30
Сұхбатқа дайындалу уақыты (жаднама немесе жазба жазып алу)	Топтық талқылау	30	10	-
	Жеке презентация	60	30	10
	Жеке сұхбат		20	20

Дереккөз: Кибер-ұлттық емтихан орталығы (<https://www.gosi.kr/front/intv/intvPreview.do>).

2-6. Тестілеу және өлшеу мәселелері: Сенімділік және Жарамдылық

Көптеген үміткерлер арасында айырмашылық жасауды қажет ететін ұйымдар үміткерлерді скринингтен өткізудің және іріктеудің ресми, объективті әдістерін әзірлеуі керек. Тестінің сенімділігі мен жарамдылығы – бұл тестінің сапасы мен пайдалылығын көрсететін екі техникалық қасиет. Персонал психологиясында қолданылатын валидация – бұл іріктеу рәсімі мен жұмысты сәтті орындау талаптары арасында нақты байланыс орнату. Сондықтан, жұмыс берушілер жұмысқа орналасу бойынша тестілеуге қатысты бірқатар психометриялық концепциялармен таныс болуы керек.

1) Сенімділік

Сенімділіктің бұл концепциясы өлшеудің дәйектілігімен байланысты. Басқаша айтқанда, сенімділік тестінің сипаттаманы қаншалықты сенімді немесе дәйекті түрде өлшейтінін білдіреді. Емтиханның сенімділігін рәсімдердің бір қатары арқылы анықтауға болады. Сенімділікті бағалаудың бірнеше түрі бар, олардың әрқайсысына өлшеу қателігінің әртүрлі көздері әсер етеді. Негізінде сенімділік өлшемнің дәйектілігін немесе беріктігін білдіреді. Психологтар дәйектіліктің үш түрін қарастырады: уақыт бойынша (тестілеу-қайта тестілеу сенімділігі), элементтер бойынша (ішкі дәйектілік) және әртүрлі зерттеушілер арасында (бағалаушылар арасындағы сенімділік).

Біріншіден, *тестілеу-қайта тестілеуден* өткен адамдар тестілеу өткізілген сайын шамамен бірдей ұпай алған кезде оның сенімділігі сақталады. Егер тест сенімді болса, бір адам әр түрлі уақытта тапсырған тестілердің екі ұпай жинағы арасында дәйектілік болуы керек. Сенімділіктің екінші түрі – ішкі дәйектілік, яғни көп-тармақты өлшемдіктің тармақтар бойынша адамдардың жауаптарының дәйектілігі. Жалпы алғанда, мұндай көрсеткіштердің барлық тармақтары бірдей негізгі құрылымды көрсетеді деп болжанады, сондықтан адамдардың осы тармақтар бойынша ұпайлары бір-бірімен байланысты болуы керек. *Ішкі дәйектілік өлшемі* емтиханның әрбір тармағы емтиханның кез келген басқа тармағымен байланысты болып келгенде сенімді болып табылады. Жартыға бөлінген байланыстық да ішкі дәйектілік бағалауы болып саналады. *Жартыға бөлінген* сенімділік емтиханның бір бөлігін оның басқа бөлігімен байланысты болуынан туындайды. Егер емтихан қабілеттерді сенімді түрде өлшесе, ол оны бүкіл емтихан барысында жасауы керек. Үшіншіден, бағалаушылар аралығындағы сенімділік – бұл әртүрлі бағалаушылардың өз пайымдауларында дәйектілік дәрежесі. Әрбір қатысушы мұқият бағалаушы анықтай алатын белгілі бір әлеуметтік дағды деңгейіне ие болса, әртүрлі бағалаушылардың ұпайлары бір-бірімен жоғары дәрежеде байланысты болуы керек.

2) Жарамдылық

Жарамдылық персоналды іріктеуде қолданылатын өлшемдердің ең маңызды

сипаттамасы болып табылады. Жарамдылық тестінің қандай сипаттаманы өлшейтінін және тест бұл сипаттаманы қаншалықты жақсы өлшейтінін білдіреді. Жарамдылық пен сенімділік жиі шатастырылады. Сенімділік тестіні жарамды деп танылуы үшін қажет, бірақ ол өздігінен бөлек болып тұра алмайды; тестінің дәйекті нәтижелер беретіндігінен ғана ол шын мәнінде өлшеуге арналған нәрсені өлшейді дегенді білдірмейді. Жарамдылық бізге белгілі бір жағдай үшін тестінің қаншалықты жақсы екенін айтады, ал сенімділік осы тест бойынша бағалаудың қаншалықты сенімді болатынын айтады. Жарамдылық тест арқылы өлшенетін сипаттаманың біліктілік пен жұмысқа қойылатын талаптарға байланысты екендігін айтады. Жұмысқа байланысты дағдыларды жұмыс үлгілері және жұмыс туралы білім тестілері сияқты әртүрлі әдістер арқылы бағалауға болады, бірақ қандай немесе қанша тестіні қолдану керектігі туралы қарапайым ереже жоқ. Бағалау әдістерінің нәтижелерін нақты жұмыс өнімділігімен салыстыру үшін көптеген зерттеулер жүргізілді және мұндай зерттеулер үміткерлерді бағалаудың әртүрлі құралдары үміткердің жұмысқа кіріскеннен кейін қаншалықты жақсы жұмыс істейтінін болжау қабілетімен ерекшеленетінін айтады.

5-кестеде үміткерлерді бағалаудың әртүрлі құралдарының жарамдылық ұпайлары көрсетілген. «Жарамдылық ұпайы» бағалау құралының үміткердің өз жұмысында қаншалықты жақсы жұмыс істейтінін болжау мүмкіндігін білдіреді - ұпай неғұрлым +1-ге жақын болған сайын, бағалау құралының нәтижелері мен болашақ жұмыс өнімділігі арасындағы байланыс соғұрлым күшті болады.

5-кесте. Таңдалған бағалау әдістерінің жарамдылық ұпайлары

Бағалау рәсімі	Жарамдылық ұпайы
Жұмыс үлгісі тестілері	0.54
Құрылымдалған сұхбаттар	0.51
Жалпы ақыл-ой қабілеті жөніндегі тестілер	0.51
Жұмысты білу жөніндегі тестілер	0.48
Тренинг және тәжірибе (мінез-құлық үйлесімділігін үлгісі)	0.45
Жұмысты сынап көру рәсімі	0.44
Құрылымдалмаған сұхбаттар	0.38
Өмірбаяндық деректер өлшемдері	0.35
Мінездеме тексерулер	0.26
GPA көрсеткіші	0.20
Жұмыс тәжірибе өтілі	0.18
Тренинг және тәжірибе (ұпайлық әдіс)	0.11
Білім алған жылдары	0.10
Графология (қолжазбаны талдау)	0.02

Дереккөз: АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі (2008: 24).

Мысалы, ең танымал бағалау, құрылымдалған жұмыс сұхбаты құрылымдалған стильде жүргізілгенде ең болжамды бағалаулардың бірі болуы мүмкін.¹⁴ Жақсы бағалау Стратегиясы қазіргі уақытта қолданылып жүргендерге қарағанда сенімділігі жоғары бағалауды қамтиды, сондықтан болашақ жұмыс нәтижелерін жақсы болжайды. Мысалы, жазбаша емтихандар үміткерлердің жұмысқа орналасқаннан кейін қалай жұмыс істейтінінің ең жақсы көрсеткіштері болып шықты. Бірақ бағалаудың бұл түрлері әдетте қымбатырақ және әзірлеу үшін белгілі бір тәжірибе деңгейін талап етеді. Олар сондай-ақ басқаруға көбірек уақыт жұмсайды және көбінесе өтініш берушіге аяқтау үшін біраз салмақ жүктейді. Жалпы алғанда, 5-кестеде көрсетілгендей, жұмысқа қабылдау процесінде

¹⁴ АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі (2008) зерттеуі 'құрылымдалмаған сұхбаттардың болжамды мәні төмен екенін көрсетеді.

мектеп транскриптілерін тапсыруды талап ететін көптеген ұйымдар болғанымен, GPA-дің жарамдылығы айтарлықтай жоғары емес. Басқаша айтқанда, олар жұмыстың өнімділігін жақсы болжайды деп айтуға болмайды, әсіресе оқуды аяқтау мен қызметке кірісу арасында біраз уақыт пайда болып қалса (АҚШ Еңбек жүйесін қорғау кеңесі, 2008: 24).

III. Жоғарылату

Қызметшіні жоғарылату жұмыстың жауапкершілігіне де, оның артықшылықтарына да қатысты ілгерілеуді білдіреді. Бұл қызметшілердің жалақысын, мәртебесін және жеңілдіктерін арттыруды қамтиды, сонымен қатар жауапкершіліктің жалпы өсуімен бірге көбірек жұмысты қажет етуі мүмкін. Көлденең ілгерілеуден айырмашылығы, тігінен жылжыту қызметшінің жауапкершілігі мен артықшылықтарына, сондай-ақ ұйымның иерархиясындағы мәртебесіне әсер етуді білдіреді. Қызметшілер жалақыға, беделге, жауапкершілікке және жалпы ұйымда шешім қабылдауға әсер ету қабілетіне әсер ететіндіктен жоғарылатуды қажет деп санайды. Жоғарылату жұмыс орындарына қанағаттанудың, өнімділіктің және ұстап қалудың жоғары деңгейін сақтау үшін өте маңызды.

3-1. Жоғарылатудың концепциясы

Мемлекеттік қызметшілерді ішкі тағайындау мемлекеттік ұйым ішіндегі адамдарды жылжыту қызметін білдіреді. Ішкі тағайындауларды негізінен тік ауыстыруларға (жоғарылату, төмендету), көлденең ауыстыруларға (ауыстыру, жіберу, қатарлас тағайындау) және басқа ауыстыруларға (демалыс, лауазымнан босату, уақытша тоқтату, жұмыстан босату) бөлуге болады. Қызметші жоғары жауапкершілікпен, үлкен беделмен және жоғары мәртебемен жақсырақ жұмысқа ұмтылады. Осылайша, жоғарылату – бұл қызметшінің ұйым ішіндегі тік қозғалысы.

Сыртқы рекрутингпен салыстырғанда, қазір жұмыс істеп жүрген қызметшілерді жылжытудың келесі артықшылықтары бар: (1) жұмысқа қабылдау арзандау болады; (2) іріктеу қателіктері азайа түсуі мүмкін; және (3) бұл әкімшілік ұйымдастыруды тұрақтандыруы мүмкін. Алайда, егер бос орындар тек ішкі жылжу арқылы толтырылса, бұл ұйымдық тоқырауға және мемлекеттік қызметшілер сапасы нашарлауына әкелуі мүмкін.

Жоғарылату қызметшіні жалақысы жоғарылау басқа санатқа тағайындау болып табылады. Жоғарылату негізінен төменгі санаттан жоғары санатқа жылжуды білдіреді (Мемлекеттік қызметкерлер туралы Ұлттық Заңның 40-бабы).¹⁵ Жоғарылату әдетте жұмыстың күрделілігі мен жауапкершілігін арттыруды білдіреді, әдетте сыйақының жоғарылауымен бірге жүреді. Осыған байланысты оны бір санат ішіндегі қадамдық өсуден ажырату керек, онда бір санат ішінде тек ең жоғары деңгейі көтеріледі. Жоғарылату көптеген елдерде мемлекеттік қызметшілердің жалақысы, олардың жұмысы үшін материалдық сыйақылары жеткіліксіз болатын мемлекеттік қызметтің сипатына байланысты мемлекеттік қызметшілердің ақылақтық жағдайының ең маңызды факторы ретінде кеңінен танылады.

3-2. Жоғарылатудың түрлері¹⁶

Ұйымның адам ресурстарын басқару жөніндегі ең маңызды қажеттілігі оның дарынды қызметшілерін ұзақ уақыт бойы сақтау болып табылады. Мұны істеудің ең жақсы тәсілдерінің бірі – жоғарылатуға лайықты адамдарды жоғарылату және бұл процесс тұрақты түрде жүргізілуі керек. Жоғарылату сипатына қарай жоғарылатуды жалпы жоғарылату және арнайы жоғарылату деп бөлуге болады.

¹⁵ [Кореяның] ұлттық мемлекеттік қызметкерлер туралы Заңының 40-бабы (жоғарылату): кез-келген жоғарылату жұмыс тиімділігін бағалау, мансап рейтингі және қабілеттіліктің басқа да нақты дәлелдері негізінде жүзеге асырылуы керек.

¹⁶ Бұл талқылау негізінен оқырмандарды таныстыру үшін Кореялық жоғарылату жүйесіне бағытталған.

1) Жалпы жоғарылату

Жалпы жоғарылатуды негізінен Жоғарылатуды қарастыру комитеті немесе емтихан өткізу арқылы жүзеге асырады. Жоғарылату процесінде тағайындау органы жұмыс өнімділігін, тәжірибесін және оқуды аяқтау нәтижелерін ескере отырып, жоғарылатуға үміткерлер тізімін дайындайды. Емтихан тапсыру қажеттілігіне қарай жоғарылатуды жоғарылату тесті негізінде жоғарылату және емтихансыз жоғарылату деп бөлуге болады. Бұған дейін, мысалы, 6-санаттан 5-санатқа дейін үміткерлерді жоғарылату үшін үміткерден жоғарылату тестісінен өту талап етілді, бірақ 1996 жылдың қаңтарынан бастап жоғарылату ережелері біршама жеңілдетілді, сондықтан қажет болған жағдайда Жоғарылатуды қарастыру комитетінің жан-жақты тексеруінен өткеннен кейін жеке адамдар жоғарылауы мүмкін. Егер бұл 6-санатқа немесе одан жоғары лауазымдарда жоғарылату үшін қажет деп саналса, жоғарылату емтиханы бір уақытта өткізілуі мүмкін (Жарлық; Мемлекеттік қызметшілер туралы Заңның 40-бабы). Жоғарылатуға үміткерлердің тізімін дайындау процесінде жоғарылату екі басты бағалау негізінде жүргізілуі керек: жұмыс тиімділігін бағалау және мансапты немесе тәжірибені бағалау, оның ішінде тиімділікті бағалау маңыздырақ болып табылады (Ким, 2014).

2) Арнайы жоғарылату

Арнайы жоғарылату келесі жағдайлардың кез келгеніне жататын мемлекеттік қызметші арнайы жоғарылату алуы немесе жалпы жоғарылату емтиханына басымдықпен қатысуы мүмкін болған жағдайда қол жетімді: 1) мемлекеттік қызметтерді атқаруда әділдікті сақтауда және өз міндеттерін адалдықпен және қызмет көрсету рухымен адал атқара отырып, сыбайлас жемқорлықтан таза мемлекеттік қызмет ұйымын құрастыруда басқа мемлекеттік қызметшілерге үлгі болған тұлға; (2) өз міндеттерін керемет орындау арқылы әкімшіліктің дамуына үлкен үлес қосқан адам; (3) инновациялық ұсыныстар немесе енгізулер арқылы ұлттық бюджетті үнемдеу және т. б. әкімшіліктің керемет орындау арқылы әкімшіліктің дамуына үлкен үлес қосқан адам; (4) лауазымын атқару кезеңінде ерекше қызмет атқарған адам құрметті зейнеткерлікке шыққанда; және (5) қызметте болған кезінде ерекше қызмет көрсеткен адам мемлекеттік қызмет барысында қайтыс болған кезде (Мемлекеттік қызметшілер туралы Заңның 40-4-бабы).¹⁷

3-3. Жоғарылатуды қарастыру және жоғарылату үшін қажетті ең аз жұмыс өтілі

Жоғарылату үшін санаттар бойынша ең аз жұмыс өтілі қажет. Қызмет бабында жоғарылату үшін мемлекеттік қызметші әр санат үшін көрсетілген мерзім ішінде тиісті санатта қызмет атқаруға тиіс. Біріншіден, 3-санаттан бастап мемлекеттік қызметтің аға қызметші (SCS) лауазымына көтерілуді – бұрын 1-ші және 2-санаттар – үміткердің тиімділігін, құзыреттілігін бағалауды, мансаптық бағаны немесе тәжірибені ескере отырып, жоғарылату комитеті тексеруі керек. Екіншіден, 4-санаттан 3-санатқа дейін жоғарылатуды тиімділікті, құзыреттілікті бағалауды және мансапты немесе тәжірибені бағалауды ескере отырып, Жоғарылатуды қарастыру комитеті жүзеге асырады. Үшіншіден, 5-санаттан 4-санатқа; 7-санаттан 6-санатқа дейін; 8-санаттан 7-санатқа дейін; және 9-санаттан 8-санатқа дейін жоғарылатуды жоғарылату¹⁸ тізіміндегі үміткерлердің рейтингін ескере отырып, Жоғарылатуды қарастыру комитеті жүргізеді. Жоғарылату тізіміне тиімділікті, құзыретті, мансапты немесе тәжірибені бағалауға сәйкес келетін үміткерлердің жеткілікті саны кіруі қажет (Персоналды басқару министрлігі, 2022b).

¹⁷ Қызмет бойынша арнайы жоғарылату туралы толығырақ ақпарат Корея Республикасының мемлекеттік лауазымды тұлғаларын тағайындау туралы Жарлықтың 35-2-бабында қамтылған.

¹⁸ 6-санаттан 5-санатқа жоғарылау 7-ші және 9-санатқа түсу емтихандары арқылы түскендер үшін қиыншылықтың ең күрделі түрі болып табылады. Сондықтан Мемлекеттік қызмет туралы заңда және оған қатысты жарлықта осы жағдайға арнайы рәсім қарастырылған. Персоналды басқару министрінің келісімімен министрлік немесе агенттік 5-санатқа дейін жоғарылатудың келесі әдістерінің кез келгенін таңдай алады: жоғарылатуды қарастыру комитетінің жоғарылауы; немесе мемлекеттік қызметкерлерге арналған ашық конкурстық емтихан нәтижелері бойынша 5-санатқа дейін жоғарылату.

Жоғарылату дегеніміз – бұл иерархияда төмен тұрған мемлекеттік қызметшіні жоғары санатқа немесе лауазымға көтеретін бос орындарға жұмысқа қабылдау әдісі. Жалпы жоғарылату үшін үміткер, әдетте, істеп жүрген санатта қызмет өтілінің қажетті санына сәйкес келуі керек. 9-санаттан 8-санатқа дейін жоғарылату бір жыл және алты айды талап етеді; 8-санаттан 7-санатқа дейін, сондай-ақ, 7-санаттан 6-санатқа дейін кемінде екі жылдың болуын талап етеді; 6-санаттан 5-санатқа дейін үш жыл және алты ай қажет етеді; 5-санаттан 4-санатқа дейін кемінде төрт жыл талап етеді; және 4-санаттан 3-санатқа дейін кемінде үш жылдың болуын талап етеді (Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау туралы жарлықтың 31-бабы). 6-кестеде көрсетілгендей, жоғарылату үшін қажетті ең аз жылдар саны белгіленеді, бірақ жоғарылату үшін қажет нақты жылдар саны ең аз жылдар санынан әлдеқайда көп. Санаттарды жоғарылатудың ішінде ең көп уақытты қажет ететін деңгей – 6-санаттан 5-санатқа дейін (директордың орынбасары деңгейі) жоғарылау – бұл қиындықтың ең қиыны.¹⁹

6-Кесте. Жалпы қызметте жоғарылау үшін қажетті жұмыс өтілі

	Жоғарылау үшін қажетті ең аз жұмыс өтілі (мандатталған)	Орта есеппен жоғарылауға жұмсалған жұмыс өтілі
2-санаттан 1-санатқа	-	2.3
3-санаттан 2-санатқа	-	4.3
4-санаттан 3-санатқа	3.0	5.3
5-санаттан 4-санатқа	4.0	6.8
6-санаттан 5-санатқа	3.5	10.6
7-санаттан 6-санатқа	2.0	8.5
8-санаттан 7-санатқа	2.0	4.0
9-санаттан 8-санатқа	1.5	2.3

Дереккөз: Корея Республикасы Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау туралы Жарлықтың 31-бабы

3-4. Жоғарылатуға сай келетін үміткерлерді тізімдеу

Мемлекеттік қызметшілердің өнімділігін бағалау ережесінің 30-бабына сәйкес, жоғарылатылғалы жатқан үміткерлердің тізімін дайындау барысында ең көбі 100 ұпай тағайындалуы мүмкін. Бұл ұпайлар өнімділікті бағалау және мансап немесе тәжірибені біріктірілген бағалау үшін берілген жиынтық ұпайларды білдіреді. Тағайындаушы орган жоғарылатылғалы жатқан үміткерлердің өнімділігін бағалау және мансапты немесе тәжірибені бағалау үшін берілген ұпайларды көрсету коэффициенттері тиісінше 80 және 20 пайызға тең болатын тізімін дайындайды. Әр агенттік басшысының дискрециялық құқығы бар, бұл өнімділік ұпайының шағылысуын 95 пайызға дейін арттыру мүмкіндігін беріп, мансап немесе тәжірибе ұпайының шағылысуын автоматты түрде 5 пайызға дейін төмендетеді. Жоғарылатылғалы жатқан үміткерлер тізіміндегі басқа үміткерлер арасындағы үміткердің рейтингтік ұпайларының жалпы саны оған берілген ұпай жиынтығына қосылған ең көп дегенде бес ұпайға көбейуі мүмкін. Жалпы, жоғарылатылғалы жатқан үміткерлер тізімі келесі формула бойынша анықталады: өнімділікті бағалау (80-95 пайыз) және мансапты немесе тәжірибені бағалау (5-20 пайыз), оларға тағы қосымша ұпайлар (5 ұпайға дейін). Бұл дегеніміз үміткердің тиімділігі оны жоғарылатудың ең

¹⁹ Кореялық мемлекеттік қызметте 9 санат бар. Алдында сипатталғандай, 9-санат – ең төменгі деңгей, ал 1-санат – мемлекеттік қызметкерлер үшін ең жоғары деңгей. 1-санаттан жоғары, министрлер мен вице-министрлер сияқты саяси тағайындаулар болып табылады. Осы иерархияда 5-санат Кореялық бюрократияның ортасына сәйкес келетін директордың орынбасары лауазымын білдіреді. Жалпы, төменгі дәрежеден келген мемлекеттік қызметкерлер 9-санаттан 8-ші, 7-ші және 6-шы санаттарға дейін тынбай жұмыс істесе, оларды жоғарылатуға біркелкі оңай болады. Бірақ, 6-санаттан 5-санатқа дейін жоғарылау басқарушылық қызметке апарар жолдың айырығы, сондықтан жоғарылау оңай емес. Сондықтан, 6-санаттан 5-санатқа өту қиындықтың ең қиыны деп айтуға болады.

маңызды фактор болып табылады (Ким, 2014).

Жоғарылату алдында жоғарылатуға сай келетін үміткерлердің тізімі жасалады. Осы кезең барысында өнімділікті басқару жүйесіне негізделген жоғарылатуға сай келетін үміткерлердің тізімі қаншалықты жақсы жасалғандығы орынды жоғарылатуды анықтай алатын өлшем болады. Жоғарылатуға сай келетін үміткерлер тізімі – бұл жоғарылатуға сай келетін үміткерлердің дәрежесі белгілі бір стандартқа сәйкес жазылатын тізім. Жоғарылатылалы жатқан үміткерлер тізімі жұмыс өнімділігін бағалау ұпайларының, мансаптық немесе тәжірибелік бағалау ұпайларының және қосымша бағалау ұпайларының (міндетті емес) арақатынасына сәйкес әрбір бағалау ұпайын қорытындылау арқылы жасалады.

Сонымен, жоғарылату теңдеуі келесідей және 7-кестеде көрсетілгендей болады:

7-Кесте. Жоғарылату ұпайлар тізімінің элементтері және тағайындалған ұпайлар пайызы

жоғарылату = өнімділікті бағалау (80–95%) + мансапты бағалау (5–20%) + қосымша ұпай

Тізімдеу факторлары	Дивидендтік ұпай арақатынасы
Өнімділікті бағалау	80–95%
Мансапты бағалау (Жұмыс тәжірибесі)	5–20%
Қосымша ұпай	5 пайыз немесе одан аз ұпай

Дереккөз: Мемлекеттік лауазымды тұлғаларды тағайындау туралы Жар

Мансап немесе тәжірибені бағалауға қатысты ‘мансап’ термині адамның жұмысымен немесе жұмыс тәжірибесімен байланысты, ал ‘тәжірибе’ адамның кәсіби өмірі мен мансап жолына қатысты болады. Мансап жолы адамның өз ерекше тәжірибесі немесе кәсіби саласына, сондай-ақ қызмет өтіліне қатысты болады. Кореяның Мемлекеттік қызмет жүйесінде мансапты немесе тәжірибені бағалау – бұл қызмет мерзімі сияқты критерийлер арқылы жеке мемлекеттік қызметшілердің мансабын бағалау процесі. Мемлекеттік қызметшінің мансабын еңбек өтіліне негізделген бағалаудың себебі, біріншіден, алда мүмкін болатын жоғарылату үшін оның тиісті салада қанша уақыт жинақталған тәжірибесін бағалау; екіншіден, еңбек өтілі мен тәжірибесі бойынша бағалау нәтижелері сыйақы деңгейін анықтау үшін қажетті элементтер болып табылады (Ким, 2014).

Үміткерлердің тізімін дайындау барысында келесі критерийлер негізінде қосымша ұпайлар берілуі мүмкін: (1) жұмысқа қатысты біліктіліктің болуы (үкімет мойындайтын жұмысқа қатысты жеке біліктілік); (2) белгілі бір лауазымдардағы жұмыс тәжірибесі (өзін-өзі бақылау, шағымдарды қарастыру, әкімшілік мекемелер арасындағы персонал алмасу, ‘жүктемесі жоғары’ бөлімдердегі кәсіби лауазымдар); (3) арнайы аумақ (шалғай аудандарда және/немесе аралдарда және қауіпті жерлерде жұмыс тәжірибесі); (4) өнімділік бағаланатын кезең ішінде енгізілген еңбек инновация немесе реформасы (адамдармен керемет араласушылар, мемлекеттік міндеттердің үздік орындаушылары мен бизнес-инновацияны мықты енгізушілер); және (5) басқа да лауазымдық сипаттамалар мен ұйымға қосқан үлестер, және т.б. Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, әрбір санатқа барлық санаттар бойынша ең көбі 5 ұпайға дейін ерікті түрде қосымша ұпай беріледі (Мемлекеттік лауазымды тұлғалардың қызметін бағалау туралы ереженің 27-бабы және т.б.).

Министр өз құзырындағы шеңберде ұйымның нақты жағдайына сәйкес қосымша ұпай стандарттарын дербес түрде белгілейді және қолданады, бірақ ерекше жағдайларды қоспағанда, қосымша ұпайлардың нақты түрлері үшін шағылысу коэффициентінің шамадан тыс бұрмаланбауын әрқашан қамтамасыз ете алады. Қосымша ұпай берудің шарты, тармақтары немесе критерийлері өзгерген жағдайда мәнісі олардың құзырындағы мемлекеттік лауазымды тұлғаларға алдын ала хабарланады және олардың пікірлері жинақталады.

Жоғарылатуға сай келетін үміткерлер тізімі есептелген жалпы ұпайлар және

Жоғарылатуды қарастыру комитетінің тиісті таңдалған үміткерлерді ұсынуларының негізінде жасалады. Үміткерлер тізімде көрінген бойда жоғарыдан төменге қарай тексеріледі. Сонымен, өнімділікті бағалау нәтижелері жоғарылату перспективаларына айтарлықтай әсер етеді. Қорытынды ұпайлар жұмыс өнімділігін бағалау және мансап немесе тәжірибе ұпайларын, сондай-ақ, бар болған жағдайда, қосымша ұпайларды қосу арқылы есептеледі (Персоналды басқару министрлігі, 2021b: 31).

Сондықтан, жоғарылатуға сай келетін үміткерлер тізімін дайындаудың ең маңызды факторы қызметін бағалау нәтижесі болып табылады деп айтуға болады, ол жоғарылатуға сай келетін үміткерлер тізімін дайындаудағы меритократиялық (лайықтылық) процестің дәлелі болып табылады. Бұрын, еңбек өтілі мәдениеті қалыптасқан кезде, мансап немесе тәжірибені бағалау ұпайлары жұмыс өнімділігін бағалау ұпайларынан жоғары болды, бірақ қазір жағдайдың айтарлықтай өзгергенін растауға болады.

3-5. Төмендету

Жоғарылаудың теріс мағынасындағы лауазымның төмендеуі төменгі санатқа ауысуды білдіреді. Егер персоналдың тұрақты саны ұйымдық қайта құрылымдау, персоналдың тұрақты санындағы өзгерістер, бюджеттік қысқартулар және т. б. барысында лауазымның жойылуына немесе төменге ауыстырылуына байланысты асып кетсе немесе егер мүдделі тұлға бұған келісім берсе, тағайындаулар жөніндегі орган оның қарамағындағы кез келген мемлекеттік лауазымды адамның лауазымын төмендетуі мүмкін (Мемлекеттік лауазымды тұлғалар туралы Заңның 73-4-бабы). Кез келген мемлекеттік лауазымды адамның келісімімен лауазымы төмендетілген тұлға өның мансаптық тәжірибесін, тиісті мемлекеттік ұйымның адам ресурстары тұрғысынан тап болатын ұйымның ерекше жағдайларды және т.б. ескере отырып, басым негізде тағайындалуы мүмкін.

Лауазымын төмендету мемлекеттік қызметшілерге қатысты тәртіптік жазаның нысаны болып табылады. Егер мемлекеттік қызметші 'тәртіптік жаза' ретінде төмендетілсе, оның санаты бір санатқа төмендейді және ол өзінің мемлекеттік лауазымды тұлға мәртебесін сақтайды, бірақ оған үш ай ішінде өз міндеттерін орындауға тыйым салынады және осы кезеңде оның жалақысы 100 пайыз қысқартылуы керек (Мемлекеттік қызметшілер туралы Заңның 80-бабы; Персоналды басқару министрлігі, 2022b).

IV. Әртүрлілікті басқару

Рекрутинг және іріктеу процесінде тең мүмкіндіктер қамтамасыз етілуі керек. Тең мүмкіндіктер корпорацияларда, қауымдастықтарда, мемлекеттік секторда және коммерциялық емес ұйымдарда жұмыс орындарына, жоғарылатуға және басқа мүмкіндіктерге қол жетімділіктің теңдігін білдіреді. Тең жұмыспен қамту мүмкіндіктері концепциясы жұмыс іздеу процесінде ешкімнің қандай да бір себептермен кемсітілмеуін қамтамасыз ететін ел ішіндегі заңдар мен ережелерге негізделген. Заңдардың неше түрлісі жасына, жынысына, нәсіліне, мүгедектігіне, ұлттық тегіне, жүктілігіне және дініне байланысты жұмысқа орналасу кезінде кемсітушілікке тыйым салады.

1964 жылғы АҚШ Азаматтық құқықтар туралы Заңы нәсіліне, түсіне, дініне, жынысына немесе ұлттық тегіне негізделген жұмысқа қабылдау туралы шешімдер кемсітушілік және заңсыз деп белгіледі. Сонымен қатар, АҚШ-тың Тең жұмыспен қамту мүмкіндіктері туралы Заңы (EEO - the US Equal Employment Opportunity) жұмыс берушіден нәсіліне, түсіне, жынысына, ұлттық тегіне, дініне, жасына, тең жалақысына, мүгедектігіне және генетикалық ақпаратына байланысты жұмысқа қабылдау кезінде кемсітушілікке тыйым салатын Федералды заңдарды сипаттайтын хабарламалар орналастыруды талап етеді (АҚШ-тың Тең жұмыспен қамту мүмкіндіктері жөніндегі комиссиясы, 2020). Тең жұмыс мүмкіндіктері нәсіл, түс, жыныс, ұлттық шығу тегі, дін, жас немесе мүгедектік сияқты әлеуметтік жағдайы бойынша кемсітушіліктен бостандықты білдіреді. Орайлы әрекет жоспарлары жұмыс берушінің әйелдерді, азшылықтарды және мүгедектігі бар адамдарды белсенді түрде жұмысқа қабылдау және жоғарылату стандарттарын анықтайды. Орайлы әрекет сондай-ақ тарихи қателіктерді түзету және бұрынғы кемсітушіліктің ағымдағы салдарын жою үшін

ақылақтық және әлеуметтік міндеттеме болып саналады және азшылықтардың өкілдігін арттыруға арналған көптеген шараларды қамтуы мүмкін.

Орайлы әрекет ұйымның есіктерін ашса, әртүрлілікті басқару мәдениет пен жүйені ашады. Әртүрлілікті басқару – бұл орайлы әрекет және оның нәсіл мен жынысқа бағытталуынан тыс тұратын эволюция. Әртүрлілікті басқару орайлы әрекетті алмастырмайды; керісінше, ол жұмыс орнындағы теңдік бағдарламалары құрған маңызды іргетасқа негізделіп құрастырылған. Әртүрлілік бастамалары – бұл жұмыс орнындағы мәдени айырмашылықтарды ескере отырып, азшылықтардың қабылдауын елшеуге арналған мақсаттар. Әртүрлілікті басқару тәжірибеге негізделген және жұмыс берушінің ұйымдық мақсаттарымен тығыз байланысты әртүрліліктің іскерлік негіздемесін белгілейді. Әртүрлілікті басқару – бұл әр адамнан ең жақсысын алып ұйымдық мәдениетті өзгертуге бағытталған мінез-құлықтық және даму дағдылар мен саясаттар.

Корея Республикасының персоналды басқару министрлігінде әртүрлілікті басқаруға жауап беретін 'Теңгерімді персонал бөлімі' деп аталатын ұйымдық бөлім бар, ол жұмысқа орналасудың тең мүмкіндіктеріне ықпал етеді және әртүрлілікті арттырады.²⁰ Бұл бөлім 'Жыл сайынғы теңгерімді персоналды басқару бойынша баяндама' жариялайды, онда теңгерімді персоналдың заңнамалық негіздері, теңгерімді кадрлық саясат, соның ішінде квота жүйесі (гендерлік теңдік міндетті жүйесі: 30 пайыз), теңгерімді персонал жүйесі және мемлекеттік қызметшілердің гендерлік теңдік, мүгедектігі бар адамдар, елді мекендердегі дарынды тұлғалар бойынша мемлекеттік жұмыс күшінің толық кадрлық статистикасы сияқты құқықтық құралдар кіреді. Ұзақ уақыт бойы ғылым мен технологияда маманданған мемлекеттік қызметшілер гуманитарлық және әлеуметтік ғылымдарда маман алған мемлекеттік қызметшілерге қарағанда персоналды басқару саласындағы жоғарылатудан тыс қалады деп айтылып келді. Сондықтан персоналды басқару министрлігінің Теңгерімді персонал бөлімі университеттерде ғылым мен технология саласында мамандандырылған мемлекеттік қызметшілердің мансабының дамуын немесе ауыстыру процесін мониторингілеп, олар персоналды басқару саласында қолайсыз жағдайға ұшырамауын қадағалайды (Персоналды басқару министрлігі, 2021d).

13-жәшікше. Корея үкіметіндегі әртүрлілікті басқару

1. Гендерлік теңдік үшін жұмыс орындарына квота

1996 жылы Корея үкіметі мемлекеттік мекемелерде әйелдерді жұмыс қарастыруға шақыру және сол арқылы мемлекеттік қызметте гендерлік теңдікті қамтамасыз ету үшін 'Мемлекеттік қызметке әйелдерді жұмысқа қабылдау квотасын' енгізді. Осы тұста жаңа қызметшілердің саны жылдық квотаға жеткенше әйелдер белсенді түрде жұмысқа тартылды. Әйелдердің еңбек нарығына қатысуы өскен сайын, үкімет 2003 жылы екі жынысқа да квота белгілеу арқылы жүйені «Гендерлік теңдік үшін жұмыс орындарына квота» деп өзгертті. Қайта қаралған жүйе 5, 7 және 9 санаттар үшін ашық конкурстық жұмысқа түсу емтихандары үшін екі жынысқа да 30 пайыздық квота белгіледі. Мысалы, бастауыш және орта мектептерде ер мұғалімдер жетіспейді, сондықтан ер мұғалімдер көбірек қажет. Сонымен қатар, құқық қорғау органдарында мемлекеттік қызметшілер арасында әйелдердің жетіспеушілігі сезілді, сондықтан мемлекеттік лауазымдарды әйелдерді тарту арқылы толтыру қажеттілігі туындады. Осылайша, гендерлік теңдікке квота қажет болды.

2. Мүгедектігі бар адамдарды жұмысқа қабылдау

1989 жылы мемлекеттік қызметте аз қамтылған адамдарға мемлекеттік жұмысқа көбірек мүмкіндік беру үшін мүгедектігі бар адамдарды жұмысқа қабылдаудың бөлек жүйесі енгізілді. Бір жылдан кейін 1990 жылы міндетті жұмысқа қабылдау схемасы қабылданды және 2000 жылы барлық үкіметтік министрліктерде мүгедектігі бар адамдарды жұмысқа қабылдау міндетті болды. 2008 жылдан бастап тәжірибелі мамандарға арналған кейбір конкурстық емтихандар тек мүгедектігі ауыр адамдар ғана үшін ашық болды. Бұл емтихандар көбінесе мүгедектігі

²⁰ [Кореяның] Мемлекеттік қызметкерлер туралы Заңның 26-бабы (Кемсітуге тыйым салу): мемлекеттік мекеме басшысының бақылауындағы мемлекеттік лауазымды адам тағайындау кезінде оның жынысы, діні, әлеуметтік мәртебесі және т.б. белгілері бойынша орынсыз кемсітушілікке ұшырамауға тиіс. Сонымен қатар, Ұлттық мемлекеттік қызметкерлер туралы [Корея] Заңның 35-бабы (теңдік принципі): Ашық конкурс бойынша лауазымға тағайындау үшін кез келген емтихан барлық біліктілігі тең азаматтар үшін бірдей ашық болуы тиіс және емтиханды өткізу күні мен орны үміткерлер үшін ыңғайлылығын ескере отырып айқындалуы тиіс.

жеңіл адамдарды жұмысқа қабылдайтын бөлек рекрутинг схемасын толықтырады, және де мүгедектігі ауыр адамдардың үкімет жұмысына орналасуларына және олардың өз өздеріне сенімді болуларына көмектесуге бағытталған.

Мүмкіндігі шектеулі үміткерлерге мүгедектіктің түрі мен ауырлығына байланысты жазбаша емтихандар мен әңгімелесу кезінде көптеген көмек көрсетіледі, соның ішінде үлкен қаріп немесе Брайль форматында терілген тест материалдары, мүгедектер арбасына арналған үстелдер, дауыстық қолдау компьютерлері, жазуға көмек және ұзартылған тестілеу уақыты. Мүгедектігі бар адамдарды бөлек жұмысқа қабылдау схемасы бойынша ашық конкурстық емтихандар арқылы жұмысқа қабылдау белгілі бір квотаға сәйкес мүгедектігі бар үміткерлер үшін емтихандар бөлек жүргізіледі. Үкімет жыл сайын мүгедектігі бар үміткерлерді 'міндетті жұмыспен қамту коэффициенті' мөлшерлемесі бойынша жұмысқа қабылдайды, бұл жалпы қызметшілердің 3,6 пайызын құрайды (2022 жылғы жағдай бойынша).

3. Аумақтардағы дарынды адамдарды жұмысқа тарту

Сеул – Кореяның астанасы бола тұра университеттер сияқты көптеген білім беру мекемелерінің шаңырағы болып табылады. Алайда білім беру ортасы Сеулмен салыстырғанда аумақтарда оқу орындары кәдімгідей жеткіліксіз. Осыны ескеріп, белгілі бір қабілеттері танылған елді-мекендердегі адамдарға артықшылық беретін жүйе жасалған. Аумақтық және елді-мекендердегі дарынды үміткерлерді жұмысқа тарту жүйесі мемлекеттік қызметшілер арасында елді-мекендердегі өкілдікті арттыруға және бүкіл елдің теңгерімді дамуын іске асыруға бағытталған. Аумақтық дарынды үміткерлерді ұсынуының негізінде жұмысқа қабылдау жүйесі 2005 жылдан бастап тағылымдамадан өтуге негізделген бағдарлама ретінде жұмыс істейді. Сонымен қатар, 2007 жылдан бастап елді-мекендердегі мектептердің түлектеріне мемлекеттік қызметке кіруге мүмкіндік беретін ашық конкурстық емтихандарға аумақтық дарынды үміткерлер үшін жұмысқа қабылдау квоталары енгізілді. Жұмысқа қабылдау процесі аумақтық үміткерлерді жұмысқа қабылдау квота жүйесі бойынша жаңадан қабылданғандар саны көрсетілген квотаға сәйкес келгенше жалғасады. Бұл схеманың мақсаты аумақтық үміткерлердің мемлекеттік лауазымдарға орналасу мүмкіндіктерін арттыру болып табылады. 2015 жылы схема 5-санат үшін ашық конкурстық емтихандардың бөлігі ретінде енгізілді және одан кейін 7-санат үшін ашық конкурстық емтихандарға кіргізілді.

4. Табысы төмен адамдарды бөлек жұмысқа қабылдау

Үкімет табысы төмен топтардың экономикалық тәуелсіздігін қолдау және әлеуметтік интеграцияға көмектесу мақсатында 9-санатқа түсу ашық конкурстық емтихандарға қатысу үшін табысы төмен адамдарды жұмысқа қабылдаудың бөлек схемасын енгізді. Осы схемаға сәйкес 9-санатқа жоспарланған жұмысқа қабылдаулардың 2 пайызынан астамы табысы төмен адамдарға арналған. Бұрын бұл схема «Ұлттық өмір қауіпсіздігі туралы» заңға сәйкес жәрдемақы алушыларға ғана қатысты болған. Алайда, 2012 жылғы жағдай бойынша, ол Жалғыз басты отбасын қолдау туралы Заң бойынша мемлекеттік көмек алатындарды да қамтиды.

Дереккөз: Персоналды басқару министрлігі (2021a, 2021d).

V. Қорытындылар

Мемлекеттік мекемелер өздерінің қазіргі немесе болашақтағы кадрлық қажеттіліктері үшін құзыретті үміткерлерді жұмысқа тарту керек. Рекрутинг – бұл лауазымдарға жарамды үміткерлерді табу процесі. Рекрутинг стратегиялары ұйымның қажеттіліктеріне байланысты алдын ала жоспарлануы керек. Кейбір лауазымдар үшін қажетті біліктілік пен тәжірибеге байланысты мемлекеттік ұйымдар сыртқы еңбек нарығынан үміткерлерді іздеуді жөн көруі мүмкін. Үміткерлер жұмысқа орналасуға өтініш бергеннен кейін, ұйым тиісті лауазымдарға үміткерлердің біліктілігін тексеру үшін жұмысқа байланысты критерийлерді қолдануы керек. Бастапқы критерийлерге сәйкес келмеген үміткерлерді қарастырмайды. Үміткерлердің білімдері мен дағдыларын немесе табысқа жету әлеуетін бағалауға көмектесу үшін ұйымдар үшін әртүрлі іріктеу әдістері қол жетімді болып табылады. Жазбаша емтихандар, жұмысқа жарамдылық тестілері, тәжірибе мен кәсіби дайындықты бағалау, құзыреттілікті бағалау орталықтары және құрылымдалған әңгімелесу үміткерлерді тексеру әдістерінің бірі болып табылады. Іріктеу әдістері әр елдің тарихына, дәстүріне және контекстіне байланысты өзгеруі мүмкін болғандықтан, тек бір әдісті бөліп көрсету қиын.

Осыны айта отыра, рекрутинг және іріктеу процесінде іздеу және қолдау қажет маңызды құндылық – әділеттілікті айта кету керек. Рекрутинг және іріктеу нәсіліне, дініне, жынысына немесе әлеуметтік тегіне қарамастан барлық білікті емтихан тапсырушылар үшін бірдей

және әділ болуы керек. Рекрутинг және іріктеу кезінде ешқандай бұзушылықтар болмауы керек. Бұл тұрғыда әділ рәсімдер көптеген елдерде мемлекеттік қызмет туралы заңмен және әртүрлі ережелермен қарастырылған. Рекрутинг және іріктеу процесі қызметшілерді жұмысқа қабылдау және жоғарылатумен аяқталмауы керек. Мемлекеттік ұйымдар бағалау мүмкіндігі болу үшін рекрутинг және іріктеу рәсімдерін жазулы түрде тіркеуі керек. Қажет болған жағдайда өзгертулерді енгізу мүмкіндігі болу үшін бағалау рекрутинг процесінің әр кезеңінде жетістіктер мен сәтсіздіктерді анықтауы керек.

Мысалы, 1978 жылы АҚШ Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі комиссиясы, Еңбек министрлігі, Әділет министрлігі және Жұмыспен қамтудың тең мүмкіндіктері жөніндегі комиссия бірлесе отырып, іріктеу процедураларына қатысты жұмыс берушілер үшін бірыңғай стандарттарды белгілеу және мәселелерді шешу үшін және сертификаттау, құжаттарды жүргізуге қойылатын талаптар және жағымсыз әсерлер мәселелерін шешу мақсатымен *Жұмыс берушілерді іріктеу процедуралары бойынша бірыңғай нұсқаулықты* қабылдады.²¹ Сол сияқты, Кореяның мемлекеттік қызметшілер туралы Заңы мен Мемлекеттік қызметшілерді тағайындау туралы жарлықтар рекрутинг пен іріктеудің әділ рәсімдерін анық түрде қамтиды. Сонымен қатар, Персоналды басқару министрлігі *Әділ рекрутинг және іріктеу бойынша нұсқаулықты* шығарып, оны 2019 жылы барлық үкіметтік және мемлекеттік мекемелерге таратты (Персоналды басқару министрлігі, 2019).

Мемлекеттік ұйымдар рекрутинг және іріктеу процедуралары жұмысқа орналасудың тең мүмкіндіктері туралы заңдарды бұзбауы үшін қырағылық танытуы керек. Әр елдің орталық адам ресурстарын басқару органының рекрутинг, іріктеу, жоғарылату және персоналды басқарудың басқа да әдістерін әділ жүзеге асыру үшін ұйымдастырушылық мүмкіндіктері болуы керек. Кореяда Персоналды басқару министрлігіндегі HR рекрутинг бюросының бес бөлімшесі бар: Адам ресурстары саясаты бөлімі; I Ашық рекрутинг бөлімі; II Ашық рекрутинг бөлімі; Мансаптық рекрутинг бөлімі; және Емтихандарды басқару бөлімі.²² Персоналды басқару министрлігінің Ұлттық емтихан орталығы (NEC - The National Examination Centre) Мемлекеттік қызметке арналған емтихан сұрақтарын әзірлейді және ұпай тағайындайды. Емтихан сұрақтар банкінен мемлекеттік қызметке емтихан сұрақтарын іріктеу кезінде әр саланың сарапшылары бірнеше күн бойы Ұлттық емтихан орталығында тұрып, емтихан сұрақтарын таңдайды және шешеді. Олар емтихан сұрақтарының ағып кетпеуін қамтамасыз ету үшін емтихан кезеңінің соңына дейін Ұлттық емтихан орталығында қалады.

Болашақ рекрутинг, іріктеу және жоғарылату стратегиялары ең білікті үміткерлерді тартатын рәсімдерге және жұмыс орнында өнімділіктің ең жақсы болжамы болып табылатын тексеру әдістеріне негізделуі керек. Сондықтан рекрутинг, іріктеу және жоғарылату адам ресурстарын басқарудың басқа функцияларынан бөлінбей, керісінше, олармен тығыз байланыста басқарылуы керек. Мысалы, оқыту және біліктілікті арттыру бағдарламалары, жалақы жүйелері, жұмыс кестелері және өнімділікті басқару жүйелері де маңызды және бір-бірімен біріктірілуі керек. Осылайша, HR-басқару мен HR-дамыту әдістерін ұзақ мерзімді бизнес мақсаттары және нәтижелерімен байланыстыратын негізді қамтамасыз ететін стратегиялық адам ресурстарын басқару (Ska) қажеті болып табылады (Rees and Smith, 2021). Әрбір ел әкімшілік даму үшін әртүрлі инновацияларды насихаттайды. Ұйымдық қайта құрылымдау, фискалдық және бюджеттік реформалар, жасанды интеллект пен АКТ-ны пайдалану арқылы цифрлық трансформация және қайта реттеу алға тартылатын бастамалардың кейбірі. Алайда, персоналды басқару саласында мемлекеттік қызмет реформасын тоқтамастан алға жылжыту қажет (Ким, 2010). Мемлекеттік персонал жүйесінің дамуы сынақтар, қателіктер мен уақытты қажет етеді және жүйені бір түнде жақсарту мүмкін емес. Сондықтан мемлекеттік кадрлық жүйені дамыту үшін оны жалықпай жетілдіру қажет.

²¹ Америка Құрама Штаттарында 1964 жылғы Азаматтық құқықтар туралы заңның VII тақырыбына сәйкес жұмыс берушілерге рекрутинг және таңдау, сақтау және тестіні пайдалану сияқты әділ еңбек шешімдерін қабылдауға көмектесу үшін 1978 жылы Қызметкерлерді таңдау процедуралары бойынша бірыңғай нұсқаулықтар жарияланды.

²² <https://www.mpm.go.kr/english/about/organisationalChart/>

Қолданылған әдебиет

Battaglio, Randy P. (2015). *Мемлекеттік адам ресурстарын басқару: 21 ғасырдағы стратегиялар мен тәжірибелер*. Los Angeles: Sage.

Berman, Evan M., Bowman, James S., West, Jonathan P., and Van Wart, Montgomery R. (2013). *Мемлекеттік қызметтегі адам ресурстарын басқару: парадокстар, процестер және проблемалар*, 4-ші басылым. Los Angeles, CA: Sage.

Bertrand, Marianne and Mullainathan, Sendhil. (2004). *Эмили мен Грег Лакиша мен Джамалға қарағанда жұмысқа жарамды ма? Еңбек нарығындағы кемсітушілікке арналған жергілікті эксперимент*, American Economic Review 94 (4), 991-1013.

Cayer, N. Joseph and Sabharwal, Meghna. (2013). *Мемлекеттік персоналды басқару*, 5-ші басылым. San Diego, CA: Birkdale Publishers.

Farr, J. L. and Tippins, N. T. (ред.). (2010). *Қызметшілерді таңдау жөніндегі нұсқаулық*. New York: Routledge.

Gatewood, R. D., Field, H. S., and Barrick, M. (2011). *Адам ресурстарын таңдау*, 7-ші басылым. Mason, OH: South-Western.

Frederickson, Elizabeth D., Witt, Stephanie L., Patton, W. David, and Lovrich, Nicholas P. (2016). *Адам ресурстарын басқару: Мемлекеттік қызметтің болашағы*, 2-ші басылым. New York: Routledge.

Kim, Pan Suk. (ed.). (2010). *Мемлекеттік қызмет жүйесі және Мемлекеттік қызмет реформасы*. Seoul, Korea: Daeyoung.

Kim, Pan Suk. (2012). *Кореяның мемлекеттік басқаруына тарихи шолу, Әкімшілік ғылымдардың халықаралық шолуы* 78(2), 217–238.

Kim, Pan Suk. (2014). *Үкіметтегі өнімділікті бағалау және өнімділікке байланысты жалақы: Оңтүстік Кореяның мысалы*, International Journal of Civil Service Reform and Practice 4, 11–31.

Kim, Pan Suk. (2017a). *Шығыс Азиядағы қазіргі заманғы мемлекеттік басқарудың дамуы*, International Review of Administrative Sciences 83(2), 225–240.

Kim, Pan Suk. (2017b). *Соқыр жұмысқа қабылдау жұмыс іздеушілер үшін жаңа мүмкіндіктер ашады*, Korea Times (19-желтоқсан, 2017). Алынған көз: https://www.koreatimes.co.kr/www/nation/2017/12/113_241062.html

Kearney, Richard C. and Coggburn, Jerrell D. (2015). *Мемлекеттік адам ресурстарын басқару: мәселелері мен болашағы* 6-шы басылым. Los Angeles: Sage.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2019). *Әділ рекрутинг және таңдау бойынша нұсқаулық*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2021a). *Мемлекеттік қызметке рекрутинг*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2021b). *Мемлекеттік қызметтегі өнімділікті басқару*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2021c). *Жоғары мемлекеттік қызмет*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2021d). *Мемлекеттік сектордағы персоналды теңгерімді басқару бойынша 2021 жылдық есеп*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2022a). *2022 Мемлекеттік органдардың лауазымды тұлғаларының ашық конкурстық емтихандарын іске асыру жоспары туралы хабарландыру*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі.

[Корея] Персоналды басқару министрлігі. (2022b). *2022 Мемлекеттік қызметшілерге арналған персоналды басқару тәжірибесі*. Sejong: Персоналды басқару министрлігі (Корей тілінде).

Llorens, Jared J., Klingner, Donald E., and Nalbandian, John. (2017). *Мемлекеттік персоналды басқару*. New York: Routledge.

Naff, Katherine C., Riccucci, Norma M., and Freyss, Siegrun F. (2014). *Мемлекеттік органдардағы персоналды басқару: саясат және процесс*, 7-ші басылым. New York:

Routledge.

Nigro, Lloyd and Kellough, J. Edward. (2014). *Жаңа мемлекеттік персоналды басқару*, 7-ші басылым. Boston: Wadsworth.

Pynes, Joan E. (2013). *Мемлекеттік және коммерциялық емес ұйымдардың адам ресурстарын басқару: стратегиялық көзқарас*, 4-ші басылым. San Francisco: Jossey-Bass.

Rees, Gary and Smith, Paul. (eds.). (2021). *Адам ресурстарын стратегиялық басқару: халықаралық перспектива*, 3-ші басылым. Thousands Oak, CA: Sage.

Riley, Dennis D. (2001). *Мемлекеттік персоналды басқару*. London: Pearson.

АҚШ Тең жұмыс мүмкіндіктері комиссиясы. (2020). *Тең жұмыс мүмкіндіктері - бұл заң*. Washington, DC: АҚШ Тең жұмыс мүмкіндіктері комиссиясы.

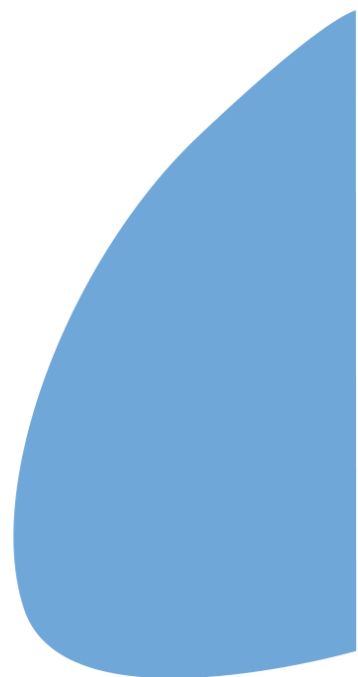
АҚШ Тең жұмыс мүмкіндіктері комиссиясы, the Civil Service Commission, the Department of Labour, and the Department of Justice. (1978). *Қызметшілерді таңдау рәсімдері бойынша бірыңғай нұсқаулықтар*. Washington, DC: Government Printing Office.

US Merit Systems Protection Board. (2003). *Федералды таңдау әңгімелесуі: іске асырылмаған әлеует*. Washington, DC: US Merit Systems Protection Board.

US Merit Systems Protection Board. (2008). *Келесі ұрпақты тарту: жаңа федералды кіріс деңгейіндегі қызметшілерге көзқарас*. Washington, DC: US Merit Systems Protection Board.

US Merit Systems Protection Board. (2020). *Істелінген еңбек жүйесінің принциптері: Федералдық жұмыс күшін басқарудың кілттері*. Washington, DC: US Merit Systems Protection Board.

US Office of Personnel Management. (2019). *Өкілдік берілген емтихан өткізу анықтамалығы: Емтихан өткізетін Федералдық агенттіктерге арналған нұсқаулық*. Washington, DC: US Office of Personnel Management.



Астана мемлекеттік қызмет хабы
БҰҰ ғимараты
Мамбетов көшесі, 14, Астана Z11D8T7
www.astanacivilservicehub.org