

Обеспечение талантов для государственной службы: Современные практики управления персоналом для рекрутмента, отбора и продвижения по службе



Эта публикация представляет собой обзор современных практик управления человеческими ресурсами (УЧР) при рекрутменте, отборе и продвижении по службе государственных служащих. Публикация начинается с обзора вопросов рекрутмента, включая концепцию процесса рекрутмента и укомплектования штата, пассивного и активного рекрутмента, квалификации кандидатов, стратегий рекрутмента, результатов стратегий рекрутмента, а также внутреннего и внешнего рекрутмента. Далее представлены вопросы отбора кадров, включая концепцию отбора, основополагающие принципы отбора с точки зрения патронажа и заслуг, отбор кандидатов и различные методы отбора, включая письменные и другие экзамены, собеседования, вопросы тестирования и условия оценивания. В-третьих, рассматриваются вопросы продвижения по службе, включая концепцию продвижения, типы продвижения, обзор продвижения и минимальное количество лет, необходимых для продвижения, список кандидатов на повышение и понижение в должности. Публикация завершается кратким обзором управления многообразием и заключительными комментариями. В текстовых вставках приведены подробные примеры, чтобы помочь читателям понять интересные случаи с точки зрения передовой практики управления человеческими ресурсами.

Продукт знаний предназначен для политиков, практиков, экспертов, ученых, студентов и всех интересующихся вопросами управления государственными человеческими ресурсами.

Пожалуйста, цитируйте следующим образом:

ACSH (2023). Обеспечение талантов для государственной службы: современные практики управления человеческими ресурсами для рекрутмента, отбора и продвижения по службе. Астана: Астанинский хаб государственной службы.

© Программа развития ООН 2023
© Астанинский хаб государственной службы 2023

Взгляды и мнения, выраженные в этой публикации, не обязательно отражают точку зрения Астанинского хаба государственной службы и/или ПРООН. Фотокопирование и воспроизведение выдержек разрешено при наличии соответствующих ссылок.

Предисловие

Управление человеческими ресурсами и администрирование персонала, несомненно, являются существенной частью учреждений государственного управления, поскольку они необходимы для привлечения подходящих лиц. Следовательно, привлечение соответствующих талантов является основной целью организаций по управлению человеческими ресурсами и администрированию персоналом в госуправлении. С этой целью они используют специальные процессы для подбора и отбора перспективных кадров, направленные на обеспечение того, чтобы преданные, лояльные и компетентные люди работали на государственной службе.

Процессы рекрутинга включают определение, поиск и привлечение кандидатов для подачи заявок на работу в государственных организациях. В свою очередь, процессы отбора влекут за собой выявление наиболее подходящих кандидатов среди претендентов. Другими словами, рекрутмент относится к процессу выбора наиболее подходящей стратегии подбора, публикации уведомлений о найме и объявления вакансий до получения заявки; в то время как отбор относится к процессу после получения заявок, включая выбор тестов, проверку кандидатов, проведение собеседований, проверку рекомендаций и принятие окончательного решения о приеме на работу наиболее квалифицированных кандидатов.

Следует также отметить, что важно, чтобы стратегии подбора персонала руководствовались миссией и целями государственных организаций. По сути, использование стратегического HR имеет важное значение, поскольку эффективное планирование HR определяет потребности в человеческих ресурсах в государственной организации. Таким образом, государственные организации должны всегда определять свои текущие цели и будущие направления, в то же время прогнозируя свои кадровые потребности, чтобы они тесно согласовывались с их миссиями и целями.

В этом контексте роль HR департаментов имеет решающее значение, поскольку они должны быть уметь понять, как определить предполагаемые требования к работе, где искать кандидатов и как их проверять, чтобы отобрать высококвалифицированных и компетентных кандидатов, которые могут соответствовать требованиям. культура государственной службы. Для выполнения этой важной задачи HR департаменты определяют свои стратегии подбора и формируют планы мероприятий по успешному выявлению, подбору и найму высококвалифицированных специалистов с целью заполнения вакантных должностей.

Кроме того, государственные организации все чаще используют методы активного рекрутинга. Понимая, что общества становятся более сложными и разнообразными; они стремятся обеспечить человеческие ресурсы, подходящие для сложных и специализированных работ, задача, которая, однако, усложнилась. Поскольку в последние годы роль профессиональных управленцев стала более важной, также стало труднее набирать талантливых кандидатов, подходящих для новой роли, т. е. творческих и способных к инновациям людей, так как они предпочитают работу в частном секторе или международных организациях, нежели в государственных учреждениях. Несомненно, это наблюдение еще больше подчеркивает важность процесса управления человеческими ресурсами, чтобы не отставать от быстрых изменений в окружающей среде и продолжать подбирать и отбирать способных людей для работы на государственной службе.

В целом, в этом документе представлен всесторонний обзор современных методов управления человеческими ресурсами для рекрутмента, отбора и продвижения по службе государственных служащих; а также управления разнообразием, что тоже очень важно в наше время. При этом также приведены примеры Республики Корея, считающейся в нашем регионе бенчмарком в практике управления государственными человеческими ресурсами.

Это еще один вклад Астанинского хаба государственной службы в обмен знаниями между странами-участницами, следовательно, удовлетворяющий выраженный ими спрос на современные знания и опыт в сфере государственного управления и развития государственной службы.

Алихан Байменов

Председатель Управляющего комитета
Астанинский хаб государственной службы

Выражение признательности

Настоящее исследование проведено по заказу Астанинского хаба государственной службы и подготовлено г-ном Пан Сук Кимом, почетным профессором кафедры глобального государственного управления Колледжа гуманитарных и социальных наук Университета Ёнсе, кампус Mirae, Южная Корея. Выражаем ему благодарность за всесторонний анализ современной практики управления персоналом в государственном секторе. Электронная почта: pankim@gmail.com.

Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH)

Астанинский хаб государственной службы является флагманской инициативой Правительства Республики Казахстан и Программы развития ООН. Он был создан в 2013 году 5 международными организациями и 25 странами: сейчас в его состав входят 43 страны-участницы. География участников простирается от Америки и Европы через СНГ, Кавказ и Центральную Азию до стран АСЕАН, демонстрируя, что партнерство для совершенствования государственной службы является постоянной и универсальной потребностью для всех стран.

Миссия Хаба заключается в содействии повышению эффективности государственной службы посредством поддержки усилий правительств стран-участниц в укреплении институционального и человеческого потенциала и, таким образом, внесения вклада в совершенствование систем государственной службы в странах региона и за его пределами.

Астанинский хаб государственной службы является многосторонней институциональной платформой для непрерывного обмена знаниями и опытом в области развития государственной службы с целью поддержки правительств в регионе и за его пределами посредством развития партнерства, укрепления потенциала и обучения по принципу «равный с равным», а также исследований, основанных на фактических данных.

Более подробная информация на сайте www.astanacivilservicehub.org.

Содержание

Предисловие.....	I
Выражение признательности.....	II
Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH).....	II
Содержание	III
Список таблиц.....	III
Список рисунков.....	IV
Список текстовых вставок.....	IV
Введение	1
I. Рекрутмент.....	1
1-1. Понятие рекрутмента и процесс укомплектования кадрами	2
1-2. Пассивный и активный поиск кандидатов	4
1-3. Квалификация кандидатов	5
1-4. Стратегии рекрутмента	6
1-5. Влияние стратегий рекрутмента	12
1-6. Процесс рекрутмента: сравнение внутреннего и внешнего рекрутмента	13
II. Отбор.....	15
2-1. Концепция отбора.....	15
2-2. Критерии или принципы, лежащие в основе отбора: патронаж или заслуги.....	15
2-3. Отбор кандидатов.....	17
2-4. Методы отбора	18
2-5. Собеседование.....	24
2-6. Вопросы тестирования и оценки: надежность и валидность	26
III. Продвижение по службе.....	27
3-1. Понятие продвижения по службе.....	28
3-2. Виды продвижения по службе.....	28
3-3. Решения о продвижении по службе и минимальный стаж, требуемый для этого.....	29
3-4. Список кандидатов на повышение.....	30
3-5. Понижение в должности	32
IV. Управление с учетом разнообразия.....	32
V. Заключительные замечания.....	35
Библиография	37

Список таблиц

Таблица 1. Стандартные этапы процесса рекрутмента и отбора персонала в федеральных структурах США.....	4
Таблица 2. Стратегии рекрутмента: пассивные, средние и активные стратегии.....	7
Таблица 3. Характеристики неструктурированного и структурированного собеседования.....	24
Таблица 4. Методы собеседований и длительность открытого конкурсного экзамена	25
Таблица 5. Показатели валидности отдельных методов оценки.....	27
Таблица 6. Требования к стажу для повышения по общей службе.....	30
Таблица 7. Элементы списка на продвижение по службе и процентное соотношение начисляемых баллов.....	31

Список рисунков

Рисунок 1. Рекрутмент и отбор в процессе укомплектования кадрами.....	2
Рисунок 2. Как участники опроса впервые узнали о вакансии на свою должность.....	12

Список текстовых вставок

Вставка 1. Размещение электронных объявлений о вакансиях в Корее.....	8
Вставка 2. Размещение электронных объявлений в США.....	9
Вставка 3. Программа летней стажировки в Нью-Йорке.....	10
Вставка 4. Программа стажировки для талантливой молодежи в Корее.....	10
Вставка 5. Президентская программа подготовки управленческих кадров в США.....	11
Вставка 6. Два исторических события в Соединенном Королевстве и США.....	16
Вставка 7. Принципы системы заслуг в США.....	17
Вставка 8. Открытые конкурсные экзамены в Корее.....	19
Вставка 9. Тест на пригодность к государственной службе (PSAT) в Корее.....	20
Вставка 10. Центры оценки компетенций в Корее.....	22
Вставка 11. Национальная база данных по человеческим ресурсам (NHRDB) в Корее.....	23
Вставка 12. «Слепые» собеседования в правительственных учреждениях Кореи.....	25
Вставка 13. Управление с учетом разнообразия в Правительстве Кореи.....	34

Введение

Исторически область управления человеческими ресурсами в государственных органах называется «государственным администрированием персонала» (Riley, 2001; Cayer and Sabharwal, 2013; Nigro and Kellough, 2014) или «государственным управлением персоналом» (Llorens et al., 2017). Основы бизнес-управления и государственного управления различаются тем, что они основываются на частном и государственном секторах соответственно. В бизнес-управлении в прошлом эта область называлась «управление персоналом», но в последнее время ее часто называют «управлением человеческими ресурсами» (Frederickson et al., 2016). В области государственного управления некоторые американские ученые в области государственного управления называют эту область «управление персоналом в государственном секторе» (Naff et al., 2014), «управление человеческими ресурсами на государственной службе» (Berman et al., 2013), «управление человеческими ресурсами в государственных и некоммерческих организациях» (Pynes, 2013) или «государственным управлением человеческими ресурсами» (Battaglio, 2015; Kearney and Cogburn, 2015). Однако до сих пор во многих странах эта область называется «государственным управлением персоналом». В Республике Корея (далее — Корея) эту область до сих пор в основном называют «государственным управлением кадрами», поскольку это общий термин для администрирования, связанного с управлением человеческими ресурсами (HRM), и развития человеческих ресурсов (HRD) государственных учреждений, такого как система человеческих ресурсов государственных учреждений, укомплектование кадрами и назначение на должности, развитие человеческих ресурсов (HRD), оплата труда, этика и трудовые отношения.

Невозможно рассмотреть здесь все вопросы, связанные с управлением человеческими ресурсами или государственными кадрами, поэтому в данной статье будет рассмотрен один из наиболее важных вопросов в области управления человеческими ресурсами — обеспечение наличия талантов. Настало время для повышения эффективности и конкурентоспособности государственного сектора, для чего важно обеспечить профессионализм и конкурентоспособность государственных служащих. В связи с этим рекрутмент и отбор являются наиболее важными факторами в деле обеспечения талантов. Кроме того, продвижение по службе является высшей наградой за преданность работе и лояльность государственных служащих по отношению к организации, поэтому необходимо с помощью управления, по результатам, продвигать наиболее эффективно работающие кадры после их поступления на государственную службу. Поощрение работника является признанием его вклада в деятельность организации. В процессе управления приобретенными [удержанными] человеческими ресурсами продвижение по службе является вертикальным движением, наиболее желанным для действующих сотрудников, и поэтому в этой статье будут рассмотрены три вопроса: рекрутмент, отбор и продвижение по службе.

I. Рекрутмент

В первую очередь рассмотрим вопросы рекрутмента, потому что государственные учреждения во всем мире сталкиваются с серьезными сложностями в этой области. Часто со стороны общественности и средств массовой информации звучит критика в отношении рекрутмента в государственном секторе по таким основаниям как: пассивность методов рекрутмента, длительность процесса рекрутмента (бюрократизм или процедурализм), отсутствие тяготения к потере престижа и нападки на государственный аппарат, а также отсутствие финансовых стимулов при работе на государственной службе. В связи с этим необходимость быстро адаптироваться к меняющимся условиям в VUCA-мире (анг. VUCA: нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность) требует от государственных органов более активных действий для рекрутмента и отбора квалифицированных кадров.

1-1. Понятие рекрутмента и процесс укомплектования кадрами

В процессе рекрутмента предоставляется информация об имеющихся вакансиях и квалифицированным кандидатам предлагается подать заявку. Рекрутмент часто определяют как процесс выявления, поиска и привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей в государственном ведомстве. В процессе укомплектования кадрами рекрутмент следует отличать от отбора, который является финальным этапом процесса укомплектования кадрами, когда принимаются решения о том, кто будет выбран на занятие имеющейся вакансии. Процесс укомплектования кадрами включает следующие шаги: (1) определение потребностей в кадрах; (2) получение одобрения бюджета на создание и/или занятие должности; (3) подготовка применимых критериев отбора; (4) поиск кандидатов; (5) проведение тестирования или другого вида проверки кандидатов при помощи вопросов; (6) подготовка списка кандидатов, соответствующих предъявляемым требованиям; (7) проведение собеседований с наиболее подходящими кандидатами; (8) проведение проверки биографических данных и рекомендаций в случае необходимости; (9) выбор наиболее квалифицированных кандидатов; и (10) ознакомление новых сотрудников со спецификой работы и обучение.

В процессе укомплектования кадрами рекрутмент – это процесс привлечения в организацию людей, необходимых этой организации. Другими словами, это процесс сбора кандидатов для обретения человеческих ресурсов необходимых организации. Таким образом, он отличается от отбора, который является процессом выбора наиболее подходящего кандидата из имеющихся претендентов. Иными словами, рекрутмент – это процесс стимулирования подачи кандидатами заявок на занятие вакантных должностей в государственном учреждении. Таким образом под рекрутментом понимается процесс от выпуска уведомления о наборе персонала, объявления о вакантной должности и выборе стратегии рекрутмента до получения заявок, а под отбором понимается процесс после получения заявок, включая отбор тестов, проверку кандидатов, собеседования, проверку рекомендаций и окончательное решение о приеме на работу подходящих квалифицированных кандидатов.

Рисунок. 1. Рекрутмент и отбор в процессе укомплектования кадрами



Рекрутмент должен быть привязан к миссии организации и ее целям, а также пытаться предвидеть будущие потребности организации в человеческих ресурсах. Для успешного рекрутмента чрезвычайно важно иметь стратегическое планирование человеческих ресурсов. Работа по рекрутменту должна соответствовать миссии организации и ее целям для будущего развития. Отделы кадров должны понимать, как определять должностные требования, где искать потенциальных кандидатов и как их «фильтровать» для того, чтобы отобрать наиболее квалифицированных и компетентных кандидатов.

Рекрутмент состоит из трех этапов: (1) планирование и утверждение должности; (2) подготовка объявления о вакансии; (3) выбор и применение конкретных стратегий рекрутмента, как показано на Рис. 1. Все процессы рекрутмента должны быть тесно связаны с процессом отбора. Во-первых, как рекрутмент, так и отбор требуют эффективного кадрового планирования для определения потребностей организации в человеческих ресурсах. Организация должна определять свои ближайшие цели и будущие направления, а также прогнозировать свои потребности в привлечении кадров, чтобы эти потребности соответствовали стратегиям и целям организации.

Во-вторых, следует тщательно проверять объявления о вакансиях на предмет точности, поскольку сообщения с неточными сведениями имеют юридическую силу, и ошибки вредят репутации организации, так как в этом случае она выглядит непрофессиональной или ненадежной. Объявления о вакансиях должны быть привязаны к официальным должностным инструкциям, основывающихся на должным образом проведенном анализе работы. После того, как будет подготовлено и согласовано объявление о вакансии, отдел кадров может сосредоточиться на соответствующем комплексе стратегий рекрутмента.

В-третьих, организации необходимо выбрать и использовать конкретные стратегии рекрутмента. Стратегия рекрутмента – это официальный план действий, включающий мероприятия по успешному поиску, рекрутменту и найму высококвалифицированных кандидатов для заполнения имеющихся вакантных должностей. Другими словами, стратегия рекрутмента – это план привлечения кадров, в котором определяется на какие роли организация планирует привлекать персонал, сроки и каналы публикации объявлений о вакансиях и стратегия оценки претендентов.

Специалист по подбору персонала должен ознакомиться с квалификацией, требуемой для рассматриваемой должности, поскольку процесс рекрутмента включает в себя поиск кандидата, обладающего наилучшими знаниями, навыками, способностями, опытом и личностными качествами, подходящими для выполнения работы. Такое ознакомление позволяет ему определить компетенции или знания, умения, навыки, ценности и взгляды (KSAVA), которые они будут искать у соискателей, и поможет им при подготовке точного бюллетеня или объявления о вакансии. Поиск подходящих кандидатов, соответствующих должностной инструкции, может осуществляться двумя основными способами: пассивным или активным поиском.

Таблица 1. Стандартные этапы процесса рекрутмента и отбора персонала в федеральных структурах США

Этапы		Подробная информация
Рекрутмент		Подбор правильных кадров имеет решающее значение для организаций, которым нужны специалисты с необходимыми навыками и способностями для достижения целей. Сложность процесса рекрутмента будет варьироваться в зависимости от размера и ресурсов организации. Однако необходимо выполнять каждый из следующих этапов: определение роли; привлечение соискателей; управление процессом подачи заявок. Однако на данном этапе квалификация кандидатов не оценивается.
Отбор	Предварительный отбор	Это первый «барьер» в процессе отбора. Организация делит заявителей на две группы: соответствующие и несоответствующие требованиям. Кандидаты, которые не соответствуют базовым требованиям, таким как гражданство и минимальный уровень квалификации, не могут далее участвовать в конкурсе и, таким образом, «отсеиваются». Кандидаты, отвечающие базовым требованиям, имеют право на дальнейшее рассмотрение. Распространенные способы оценки, используемые для предварительного отбора кандидатов, включают письменные тесты и рейтинги по уровню подготовки и наличию опыта (обычно путем рассмотрения письменных заявок соискателей).
	Ранжирование	Это второй «барьер» в процессе отбора, когда организация проводит качественное различие между кандидатами, соответствующими базовым требованиям. Оно может заключаться в простой сортировке (например, путем отнесения кандидатов к квалифицированной или наиболее квалифицированной группе) или ранжировании кандидатов. Кандидаты из верхней группы (или кандидаты с наивысшим рейтингом) затем передаются ответственному за отбор. Инструмент оценки может быть тем же, что и для предварительного отбора, или может быть другим. Распространенные виды оценки, используемые для ранжирования кандидатов, включают ранжирование по уровню подготовки и наличию опыта (например, присвоение баллов письменным описаниям требуемых знаний, навыков и способностей) и собеседования.
	Окончательный выбор	Это последний серьезный «барьер» в процессе отбора (могут быть последние барьеры, такие как проверка биографических данных, опыта и документов, подтверждающих профессиональную квалификацию, но эти проверки обычно проводятся после того, как кандидат выбран). Должностное лицо, осуществляющее отбор, обычно оценивает некоторых или всех рекомендованных кандидатов посредством проведения собеседований (зачастую дополняемых проверкой рекомендаций) и выбирает кандидата из числа предоставленных ему соискателей.

Источник: Совет США по защите системы заслуг (2003: 8); доработано автором статьи.

1-2. Пассивный и активный поиск кандидатов

В широком смысле рекрутмент включает пассивный и активный поиск кандидатов. Пассивный поиск заключается в том, чтобы ждать, когда соискатели подадут заявку после публикации объявления о поиске специалистов, необходимых организации. В прошлом при приеме на работу государственных служащих такой поиск осуществлялся тайно или объявления о найме вывешивались на доске объявлений в кадровом агентстве. Кроме того, объявления о приеме на работу публиковались только в специальных газетах, поддерживаемых государственными органами. Это типичный пример пассивного рекрутмента.

При активном рекрутменте организация активно информирует более широко о поиске кандидатов и представляет привлекательные стимулы для подачи подходящими кандидатами заявок. Условия, при которых требуется или не требуется активный поиск, отличаются. Если социальный или организационный имидж государственной службы в некоторой степени отрицательный, необходимо улучшать репутацию службы в государственном аппарате.

Если социальный имидж или предпочтения в пользу государственной службы более благоприятны, то можно ожидать, что многие высококвалифицированные специалисты подадут заявку и без активного привлечения. Кроме того, может возникнуть ситуация, когда экономическое положение может быть сложным или возможности для трудоустройства не самые благоприятные, а рабочие места в государственном секторе сохраняются.

В последнее время в государственных организациях больший упор делается на активный поиск кандидатов. По мере того, как общество становится все более сложным и разнообразным, становится труднее найти кадры, подходящие для сложных и специализированных функций на государственной службе. В последние годы, поскольку роль профессиональных администраторов стала более важной, стало сложнее привлечь квалифицированных кандидатов, подходящих для выполнения этой роли. Кроме того, наблюдается рост такой тенденции, что творческие и способные люди предпочитают работать в частных компаниях или международных организациях, а не в государственных учреждениях. В связи с этим при использовании активного рекрутмента больше квалифицированных кандидатов подаст заявки.

Существуют различные способы активного рекрутмента, такие как представление и продвижение информации о достоинствах государственной службы или положительного имиджа, оказание поддержки через процесс государственно-частного партнерства и снижение барьеров для поступления на государственную службу, таких как требования к квалификации и отбору. Для этого необходимо использовать средства массовой информации и ярмарки вакансий на государственной службе, а также активизировать программы сотрудничества с ВУЗами. Еще один способ состоит в снижении барьеров для поступления на государственную службу путем смягчения ограничений на право сдать экзамен, уменьшения количества экзаменационных предметов, регулирования степени сложности экзаменов или упрощения экзаменационного процесса для того, чтобы привлечь больше кандидатов. Кроме того, можно сопоставить и применить методы рекрутмента, используемые в других сферах, таких как частные компании или другие страны. Вместо того, чтобы пассивно ждать, когда кандидаты подадут заявку на занятие вакансии, необходимо активно искать компетентных кандидатов или, если необходимо, посещать университеты для распространения информации о вакансиях или проводить поиск кандидатов через Интернет.

1-3. Квалификация кандидатов

1) Улучшение квалификационных требований

Правительство должно предоставлять всем равные возможности для занятия должности в государственных учреждениях и стремиться к устранению социального неравенства в процессе рекрутмента. Как правило, на этапе рекрутмента нет ограничений по половому признаку. В прошлом были некоторые сферы, где признавался специфический характер профессий в зависимости от пола, но в настоящее время в соответствии с принципом недискриминации во многих странах эта специфичность потеряла смысл. Вместо этого были введены правила для обеспечения практического равенства между мужчинами и женщинами.

Возраст также является ограничивающим фактором в процессе найма. В Корее, например, любой человек в возрасте 18 лет и старше может сдавать экзамены на государственную службу. В прошлом имел место верхний возрастной предел для того, чтобы содействовать найму более молодых кандидатов. Однако в 2009 году верхний возрастной предел был отменен для того, чтобы предоставить равные возможности всем желающим поступить на государственную службу. Другими словами, если возраст кандидата старше 18 лет, он имеет право сдать экзамены на государственную службу.

Во многих странах для сдачи экзаменов на государственную службу требуется иметь определенный уровень образования. До 1972 года в Корее было ограничение по уровню образования, но в 1973 году ограничение по уровню образования было отменено для сдачи экзамена для поступления на государственную службу, чтобы обеспечить равные

возможности для всех потенциальных кандидатов независимо от уровня образования. Конечно, в определенных областях или областях, где необходим опыт, требуется определенный уровень академической подготовки, но для общих открытых конкурсов при проведении экзаменов для приема на работу академическая подготовка не требуется.

2) Привлечение иностранных граждан для занятия должности на госслужбе

В целом, для того чтобы стать государственным служащим кандидаты должны быть гражданами этой страны. В частности, лица, не являющиеся гражданами этой страны, не могут быть приняты на работу в сферах, связанных с национальной и общественной безопасностью или секретностью.¹ Например, когда вакансия открыта для «всех граждан США», это означает, что любой человек, имеющее гражданство или подданство США (например, житель Американского Самоа и острова Суэйнс), может претендовать на занятие этой вакансии. Однако обобщить будет сложно, поскольку в странах может быть разная социально-экономическая или социально-политическая ситуация и правила приема на работу.

В случае Кореи, за исключением сфер, связанных с национальной безопасностью и конфиденциальностью, иностранные граждане могут быть приняты на должности в государственных учреждениях в качестве профессиональных государственных служащих или специальных государственных служащих. Например, иностранные граждане могут быть приняты в качестве государственных служащих в сфере привлечения иностранных инвестиций, торговли и промышленной политики, образования, профессоров национальных университетов, культуры, социального обеспечения и городского планирования. Для того, чтобы иностранный гражданин мог быть принят в качестве государственного служащего в Корее, он должен пройти проверку биографических данных за 30 дней до назначения на должность.

3) Кто не имеет право сдавать экзамен на государственную службу

Для того, чтобы не допустить прием неквалифицированных лиц на государственную службу, кандидаты должны соответствовать определенным квалификационным требованиям. В каждой стране есть четкий набор критериев для сдачи экзамена на государственную службу. Например, лицо, допустившее серьезное нарушение закона и понесшее суровое наказание, или лицо, у которого не истек определенный срок после применения в отношении него дисциплинарного взыскания, такого как увольнение, не может сдавать экзамен, также не могут сдавать экзамен лица, которые были дисквалифицированы или отстранены на основании решения суда или иного закона.

В случае Кореи в статье 33 Национального закона о государственных служащих определены различные основания для недопущения к экзамену. Например, лицо, признанное банкротом и не восстановленное в своих правах, или лицо, приговоренное к лишению свободы или более тяжкому наказанию, в отношении которого не прошло пяти лет с даты прекращения исполнения приговора или решения о том, что решение не подлежит исполнению и т. д., не может сдавать экзамен на государственную службу.

1-4. Стратегии рекрутмента

Существуют различные стратегии рекрутмента, которые представляют собой способы установления связи с потенциальными кандидатами и их информирования. Исторически сложилось так, что во многих странах государственные органы использовали достаточно пассивные стратегии рекрутмента, но сейчас многие государственные организации используют более активные подходы для привлечения более квалифицированных кандидатов. Существуют различные стратегии, каждая из которых имеет сильные и слабые стороны.

Факторы, влияющие на активный рекрутмент, включают работу национального виртуального экзаменационного центра (информационный сайт с объявлениями о вакансиях), со

¹ Статья 26-3 (Назначение иностранных граждан) Национального закона о государственных служащих: руководитель любого государственного ведомства может назначать иностранных граждан на должность в государственном ведомстве в соответствии с Указом Президента и т.д., за исключением сфер, связанных с национальной и общественной безопасностью и секретностью.

вершенствование методов рекрутмента, снятие барьеров для сдачи экзаменов для поступления на государственную службу, упрощение процедур подачи заявок, включая экзамены и процедуры подготовки, проведение тестов совместно с институтами по развитию человеческих ресурсов и использование размещения электронных объявлений.

1) Размещение объявлений о приеме на работу

Изначально под размещением объявлений о приеме на работу понималось размещение объявлений об имеющихся вакансиях на стенах, таких как доски объявлений в государственных организациях и ведомствах. Во многих государственных организациях до сих пор требуется физическое размещение объявлений в ряде мест. В прошлом объявления о вакансиях часто размещали на досках объявлений у входных дверей государственных организаций или в коридорах зданий. Эффективность такого подхода ограничена, поскольку эти объявления видит только персонал организации. Поскольку на многие должности людей принимают извне, традиционное размещение объявлений вряд ли будет эффективным.

2) Рекрутмент посредством почты и электронной почты

Рекрутмент посредством почты и электронной почты является персонализированным подходом, при котором потенциальным кандидатам предлагается подать заявку. Это недорогой, неформальный и быстрый способ охвата. Однако он не часто применяется в государственном секторе, хотя и является распространенным подходом в частных компаниях или гражданском обществе.

3) Рекрутмент через средства массовой информации

Колонка «Работа» в газете является наиболее распространенным местом размещения объявлений о вакансиях для частного сектора. В прошлом на протяжении многих лет газеты были основным средством рекрутмента, потому что они давали возможность нанимать больше местных кандидатов. Однако сегодня все меньше людей читает печатные газеты, что приводит к уменьшению целевой аудитории, то есть тех, кто ищет работу. Тираж печатных газет будет продолжать уменьшаться, поскольку издатели выделяют больше ресурсов на онлайн-версии газет и социальные сети.

4) Рекрутмент посредством личного контакта (рекомендации работников, ярмарки вакансий и рекрутмент в студенческом городке)

Рекрутмент посредством личного контакта происходит, когда потенциальным кандидатам лично предлагают подать заявку на имеющиеся вакансии. Рекомендации работников – это способ рекрутмента, когда работодатели посредством вознаграждения поощряют действующих работников к тому, чтобы направить квалифицированных кандидатов на работу в их организации. Работники часто знают других, кто работает в той же области, и с большим желанием дают свои рекомендации, но обычно также предоставляют полезное и реалистичное описание должностных обязанностей.

Таблица 2. Стратегии рекрутмента: пассивные, средние и активные стратегии

Пассивные	Средние	Активные
<ul style="list-style-type: none"> - Объявления о вакансиях - Обращения по инициативе соискателя: почта, телефон, личное посещение - «Сарафанное радио» 	<ul style="list-style-type: none"> - Информационные бюллетени профессиональных ассоциаций - Газеты - Телевидение или радио 	<ul style="list-style-type: none"> - Рекрутинг на месте (посещение студенческого городка, ярмарки вакансий в учебных заведениях, конференции и обращения в специальные целевые группы) - Единый центр занятости, бюро трудоустройства - Веб-рекрутинг - Стажировки, стипендиальные программы - Сотрудничество - Активные программы найма по рекомендации, профессиональная сеть - Привлечение агентств по трудоустройству - Привлечение поисковых фирм (хедхантинг)

Еще один источник контакта с потенциальными кандидатами – это посещение ярмарок вакансий, поиск кандидатов в студенческих городках или целенаправленный индивидуальный подбор кандидатов на конкретные должности.

5) Размещение электронных объявлений

Размещение электронных объявлений – это размещение вакансий на государственных веб-сайтах, предназначенных только для тех, кто ищет работу. Интернет является важным инструментом рекрутмента с минимальными затратами, поэтому единые или специализированные государственные электронные сайты с вакансиями стали популярной активной стратегией рекрутмента. Кроме того, объявления о приеме на государственную службу широко рекламируются на досках объявлений различных академических обществ.

Вставка 1. Размещение электронных объявлений о вакансиях в Корее

В Южной Корее информация о приеме на работу в государственные организации предоставляется Министерством по управлению персоналом. В Министерстве по управлению персоналом (МУП) есть Национальный экзаменационный кибер-центр (www.gosi.go.kr), где представлены различные даты проведения тестирования, руководства по содержанию, процедуры и руководства по подаче заявлений, руководства по вопросам тестирования, руководства по прохождению собеседования, статистические данные по тестированию, объявления о проведении тестирования и т.д.

Ведомства	Веб-сайт
Центральное правительство	https://www.gosi.kr/
Национальная ассамблея	http://gosi.assembly.go.kr
Суды	http://exam.scourt.go.kr
Полиция	http://gosi.police.go.kr
Противопожарная служба	http://nfsa.go.kr
Правительства провинций	http://local.gosi.go.kr
Государственные организации, включая государственные предприятия	https://job.alio.go.kr/recruit.do

Source: www.gosi.go.kr

6) Стажировка

Стажировка — это опыт работы, предлагаемый организацией в течение ограниченного периода времени, и эта практика широко используется на предприятиях, в некоммерческих организациях и государственных учреждениях.² Например, в США во многих местных органах власти часто практикуется набор на стажировку.

7) Стипендиальная программа

Стипендиальная программа – это период административного или специального обучения, которое эксперт может пройти после программы обучения по специальности. Например, Президентская программа подготовки управленческих кадров (PMF) является флагманской программой федерального правительства США по развитию лидеров, предназначенная для лиц, получивших ученую степень в начале их карьерного пути.

² Стажировку можно описать как пробный период работы в организации, который помогает студентам получить представление о сфере, которую они рассматривают для будущей карьеры. Термины «стажировка» и «стипендиальная программа» могут использоваться некоторыми в качестве синонимов, несмотря на то что их значение совершенно разное. В отличие от многих стажировок, стипендии предлагаются в основном для выпускников и аспирантов. Многие люди на этом уровне рассматривают возможность получения стипендий в своей области, чтобы пройти обучение, необходимое для своей области интересов, без необходимости устраиваться на работу.

Вставка 2. Размещение электронных объявлений в США

Большинство вакансий в федеральном правительстве США, включая оплачиваемые стажировки, размещаются на сайте www.usajobs.com, который является официальным веб-сайтом правительства США. Соискатели могут использовать этот онлайн-сайт, чтобы найти работу по ключевым словам в определенном месте, загрузить свое резюме и подать заявку на работу в любом месте в США. Любой человек, включая действующих федеральных служащих, может претендовать на эти вакансии. Соискатели могут открыть свою учетную запись на этом сайте. Имея такую учетную запись, можно сохранять объявления о вакансиях, автоматизировать поиск вакансий и осуществлять различные действия, необходимые для заполнения заявки, включая загрузку резюме и необходимых документов. В зависимости от работы вместе с заявкой может потребоваться предоставить несколько разных документов.

Кандидаты могут писать и хранить свои резюме в системе. Когда кандидат находит на этом сайте вакансию, соответствующую его интересам и квалификации, он может в электронном виде отправить свое резюме и заявку непосредственно в государственную организацию, опубликовавшую объявление о вакансии. Отдел подбора персонала начинает рассмотрение заявок после окончания срока подачи заявок. Отдел по подбору персонала рассматривает заявку на предмет соответствия соискателя квалификационным и другим требованиям. Сотрудник по подбору персонала рассматривает заявки с наивысшей квалификацией и отбирает кандидатов для проведения собеседования в соответствии с политикой агентства. Затем с кандидатами свяжутся напрямую, чтобы назначить собеседование. После завершения всех собеседований агентство выбирает кандидата (кандидатов) и связывается с ним, чтобы начать процесс предложения работы.

USAJOBS

[Sign in](#)

Keywords

Job title, dept., agency, series or occupation

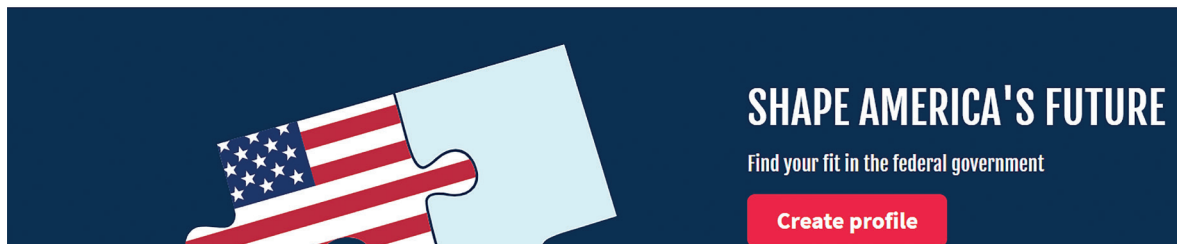
Location or Remote

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/r>

Вставка 3. Программа летней стажировки в Нью-Йорке

1. Кто имеет право на прохождение стажировки

Студенты должны в настоящее время обучаться в колледже или университете или заканчивать обучение в зимнем семестре или в текущем учебном году. Выпускники, в настоящее время, должны быть зачислены или приняты на программу магистратуры. Если не указано иное, стажировка открыта как для студентов, так и для выпускников.

2. Процесс подачи заявки на прохождение стажировки

Каждое государственное учреждение будет предоставлять всю информацию по обработке заявок. Кандидаты должны направить сопроводительное письмо и резюме назначенному контактному лицу. Контактное лицо учреждения или назначенный сотрудник ответит на вопросы о программах стажировки. Поскольку учреждения могут в любое время пересмотреть свои программы, обязательно необходимо подтвердить всю информацию при подаче заявки на конкретную стажировку.

3. Продолжительность стажировки

Стажировки проводятся с мая по сентябрь в течение не более 13 недель. Фактическая продолжительность и даты начала/окончания стажировок определяются каждым отдельным учреждением.

4. Оплата труда

Заработная плата определяется каждым отдельным учреждением. Стажировка на некоторых должностях не оплачивается, некоторые стажировки предлагают волонтерство, учебно-производственную практику или академический зачетный кредит за полученный опыт работы. В других случаях участникам программы может быть предоставлена стипендия для оплаты проезда

Источник:

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

Вставка 4. Программа стажировки для талантливой молодежи в Корее

Ректор университета, расположенного в провинции или в крупном городе, кроме Сеула, рекомендует наиболее талантливых студентов-отличников, соответствующих требованиям, Министерству по управлению персоналом в качестве потенциальных кандидатов для прохождения стажировки. Под «студентами-отличниками» понимаются студенты, которые по своим академическим показателям входят в верхний дециль (10%) лучших студентов: (1) выпускник университета: средний балл успеваемости должен быть в верхнем дециле каждого факультета; или (2) перспективные выпускники университета: средний балл успеваемости по всем предметам, завершённым на момент представления рекомендации, должен быть в верхнем дециле каждого факультета (основной предмет).

Каждый университет с регионов может рекомендовать Министерству по управлению персоналом от 6 до 10 студентов, исходя из квоты на прохождение стажировки. Министерство по управлению персоналом выбирает стажеров с помощью теста на пригодность к государственной службе, где основной упор делается на конституционном праве (тесты с несколькими вариантами ответов), проверку документов (рекомендательные письма и результаты тестов по истории Кореи и английскому языку) и собеседование (факторами оценки являются профессиональные знания и способности, точность и логика выражения мнения, креативность, потенциал для развития). Ректор университета устанавливает критерии отбора решением собрания по рассмотрению рекомендаций, но основными критериями должны быть наличие у кандидата, оконченного или почти оконченного университетского образования и его средний балл успеваемости. После года прохождения стажировки на заключительном этапе будет приниматься решение о том, будет ли стажер принят у в качестве национального государственного служащего 7-го класса. Вознаграждение во время прохождения стажировки выплачивается в размере начальной ступени оклада 7-го класса в общей службе.

Источник: Национальный экзаменационный кибер-центр (www.gosi.go.kr)

Вставка 5. Президентская программа подготовки управленческих кадров в США

Президентская программа подготовки управленческих кадров (PMF) является способом активного рекрутмента. В рамках этой программы отбираются талантливые выпускники со степенью магистра и доктора и после двух лет назначаются в качестве государственных служащих среднего звена. Программа PMF является возможностью для обладателей ученой степени в различных академических направлениях и из всех слоев общества. Программа PMF администрируется Управлением кадров США (OPM).

Кандидаты оцениваются посредством устных презентаций, групповых обсуждений и эссе. Процесс оценки состоит из трех частей: (1) Инструмент оценки поведения стипендиатов (FBAT), (2) Инструмент ситуационной оценки стипендиатов (FSAT) и (3) Структурированное собеседование стипендиатов (FSI). Кроме того, процесс оценки проводится в два этапа: (1) этап онлайн-оценки (который включает FBAT и FSAT) и (2) этап полуфинала (который включает FSI). Компетенции, по которым будут оцениваться кандидаты, включают: внимание к деталям, гибкость, добропорядочность/честность, навыки межличностного общения, речевая коммуникация, рассуждение, самоконтроль и поддержка разнообразия.

Программа PMF была создана Указом Президента в 1977 г. и за эти годы претерпела ряд изменений, но ее основная миссия остается прежней: набирать и развивать команду будущих государственных лидеров из всех слоев общества. Лица, соответствующие требованиям, подают заявку на участие в программе и в случае отбора становятся финалистами. Затем у финалистов есть 12 месяцев для того, чтобы получить назначение в качестве стипендиата, что представляет собой двухлетнюю оплачиваемую стипендию на полный рабочий день в федеральном агентстве. Программа PMF прививает дух государственной службы, который для стипендиатов, успешно завершивших программу, может в конечном итоге привести к карьере в государственном аппарате.

Каждый год кандидаты подают заявки на участие в программе, чтобы их выбрали в качестве финалистов, а затем финалисты имеют право на назначение стипендиатами Президентской программы подготовки управленческих кадров (PMF) в участвующем органе федерального правительства. Обычно стипендиатов назначают на уровне GS-9 или выше в федеральном правительстве. Основные преимущества стипендии включают работу на полный рабочий день с оплатой труда и льготами, а также возможность продвижения по службе до уровня GS-13. Предоставляется существенный социальный пакет (например, страхование жизни, медицинская страховка, включая стоматологию и зрение, страхование на случай длительного лечения, план накопления сбережений, оплачиваемые выходные и отпуск, а также гибкий график работы). Дополнительные потенциальные выгоды, в зависимости от ведомства, могут включать субсидии на общественный транспорт, удаленную работу и погашение студенческого кредита.

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

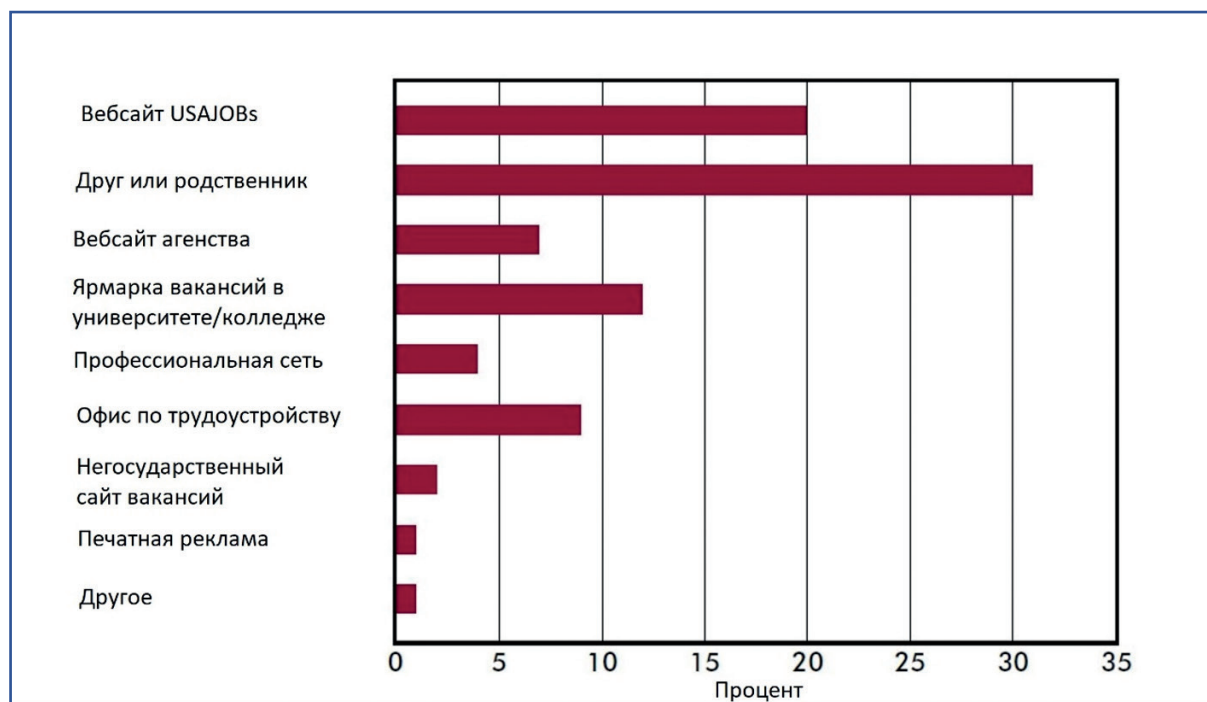
8) Хедхантинг

Хедхантинг («охота за головами») — это процесс поиска наилучшего кандидата на должность; он также известен как подбор кандидатов на руководящую должность. Профессиональный хедхантинг — это особый стиль процесса найма, который заключается в поиске профессионалов на высококвалифицированные или руководящие должности. Хедхантеры обычно работают в государственных организациях и их привлекают для поиска кандидатов на должности высокого уровня, узкоспециализированные или технические должности в организации. Они обращаются к профессионалам, которые работают и не ищут активно другую работу, известных как пассивные кандидаты, которые идеально подходят для этой работы. Хедхантеры представляют этим целевым кандидатам предложения о работе, чтобы склонить их уйти с нынешней должности. Хедхантинг — это эксклюзивный процесс, ограниченный поиском одного или двух людей для организации, в отличие от общего рекрутмента, который обычно представляет собой процесс массового найма. Хедхантинг — это более активный процесс, когда работодатель ищет подходящего кандидата независимо от того, ищет ли он в настоящее время новую работу. Высшее руководство и другие исполнительные члены организации обычно привлекаются на работу посредством этого способа.

1-5. Влияние стратегий рекрутмента

Опыт поиска работы играет ключевую роль в выборе кандидатов на занятие должностей в государственных органах. Он определяет кто узнает об имеющихся вакансиях, какие шаги необходимо предпринять чтобы подать заявку и сколько им нужно ждать, чтобы быть принятыми на работу. В конечном счете стратегии рекрутмента будут влиять на то, кто узнает о возможностях трудоустройства и, соответственно, кто подаст заявку. По данным Совета по защите системы заслуг (2008: 43), на вопрос, как они впервые узнали о вакансии на свою должность в федеральном правительстве, чаще всего новые сотрудники (31%) отвечали, что им о ней рассказал друг или родственник. Во-вторых, поскольку 20% новых сотрудников сообщили, что впервые они узнали о вакансии через USAJOBS, этот веб-сайт, очевидно, является важным источником рекрутмента. Спонсором USAJOBS, официального федерального сайта вакансий, где потенциальным кандидатам предоставляются полные объявления о вакансиях почти для всех конкурсных служб и вакансиях в некоторых исключенных службах, является Управление кадрами (OPM). Третьим важным источником трудоустройства для новых сотрудников, недавно закончивших учебные заведения, вновь оказались ярмарки вакансий в колледжах и сотрудники учебных заведений по трудоустройству. Удивительно, но только 7% опрошенных Советом по защите системы заслуг сообщили, что впервые они узнали о своей работе из информации, размещенной на веб-сайте своего ведомства (2008: 43).

Рисунок. 2. Как участники опроса впервые узнали о вакансии на свою должность



Источник: Совет США по защите системы заслуг (2008: 43).

Как отмечалось ранее, USAJOBS является официальным федеральным сайтом вакансий, содержащим полные объявления о вакансиях; он обновляется в режиме реального времени и доступен всем, у кого есть доступ в Интернет. Кандидаты могут искать вакансии, используя различные критерии, такие как название должности или ключевые слова, ведомство, местоположение и оплата труда. Кандидаты могут создать свое резюме, сохранить его на сайте и во многих случаях использовать это резюме для подачи онлайн-заявки на несколько вакансий в федеральном правительстве. Сайт имеет полезную функцию, которая помогает заявителям отслеживать статус своей заявки (Совет по защите системы заслуг, 2008: 45).

1-6. Процесс рекрутмента: сравнение внутреннего и внешнего рекрутмента

Рекрутмент сотрудников — это работа по выявлению и привлечению людей, как внутри организации, так и за ее пределами, для занятия вакансий или для карьерного роста. Процесс рекрутмента очень сложный, но неизбежный. Менеджеры сталкиваются с выбором между внутренним и внешним рекрутментом. С одной стороны, внутренний рекрутмент влечет за собой меньшие затраты, большую стабильность и более безопасные переходы. Стратегии внешнего рекрутмента, с другой стороны, предлагают более широкий круг кандидатов.

1) Внутренний рекрутмент

Организации государственного сектора часто рассматривают в первую очередь имеющихся сотрудников для заполнения вакансий. На самом деле, многие организации дают дополнительные баллы сотрудникам, уже работающим в организации. Предпочтение действующим сотрудникам может также отдаваться во многих ведомствах, для которых важны стабильность программы, связи с сообществом и источниками финансирования. В этих случаях работодатели в первую очередь рассматривают внутренний пул. Чтобы внутренний рекрутмент работал, государственные органы должны быть активными и включать стратегическое планирование в свою практику управления персоналом. Организациям необходимо отслеживать KSAVA, необходимые для различных должностей внутри организации. Следует определить сотрудников, обладающих такими необходимыми навыками, будь то административные, управленческие или технологические.

Отделы по управлению персоналом и руководители отделов должны работать вместе и составлять прогнозы потребностей в трудовых ресурсах исходя из текущего уровня навыков сотрудников. Они должны анализировать схемы переводов, выхода на пенсию, продвижения по службе и увольнения, а также осуществлять планирование кадрового резерва, чтобы определить лица, которые могут занять должности после ухода действующего сотрудника. Для этого необходимо отслеживать и обновлять записи о компетенциях каждого сотрудника и требованиях, предъявляемых к каждой должности. Информационная система по управлению персоналом (HRIS) или электронная система по управлению персоналом (e-HRM) может сортировать данные о сотрудниках по образованию, карьерным интересам, опыту работы, сферам деятельности и другим характеристикам. Многие организации отдают предпочтение внутреннему рекрутменту, поскольку администраторы могут просматривать и оценивать KSAVA внутренних кандидатов до того, как осуществить выбор. Продвижение по службе квалифицированных действующих сотрудников является вознаграждением за их работу и сигналом для других сотрудников, что организация стремится развивать и продвигать их.

Существует множество способов внутреннего рекрутмента, включая продвижение по службе, переводы и рекомендации сотрудников, а также простое объявление о вакансиях. Рекрутмент внутренних кандидатов может быть более эффективным, чем внешний рекрутмент, потому что он: (1) позволяет сократить время на найм, поскольку внутренние кандидаты уже являются работниками в организации, и организация лучше знает сильные и слабые стороны кандидатов, поэтому требуется гораздо меньше времени на поиск и привлечение таких кандидатов; (2) позволяет сократить время адаптации, потому что каждому человеку нужно время, чтобы приспособиться к новой роли, но внутренние кандидаты адаптируются быстрее, чем внешние кандидаты; (3) требует меньше затрат, потому что внутренних кандидатов легко проинформировать о вакансиях по электронной почте или посредством информационного бюллетеня, и это может сэкономить время и деньги, затрачиваемые на поиск, проведение собеседований и отбор подходящих новых кандидатов; и (4) позволяет усилить вовлеченность и мотивацию сотрудников, поскольку предоставление сотрудникам больше возможностей для продвижения по карьерной лестнице или даже предоставление им возможности перейти на другие должности того же уровня, которые могут быть им интересны, благоприятно влияет на моральный дух, что помогает создать культуру доверия, которая повышает вовлеченность сотрудников, а также уровень моти-

вазии среди сотрудников, поскольку они осознают возможности для карьерного роста в организации.

Однако у внутреннего рекрутмента есть и недостатки. Одним из недостатков является эффект «принципа Питера», который гласит, что люди могут быть повышены по карьерной лестнице до такой степени, что они не смогут успешно выполнять свою работу. Кроме того, к другим недостаткам внутреннего рекрутмента относятся: (1) формирование недовольства среди сотрудников и руководителей, поскольку борьба за продвижение по службе может негативно сказаться на моральном духе, вызывая демотивацию у тех, кто считает себя достойным повышения, но не получил его, что может привести к нежелательному влиянию на групповую динамику и неуравновешенности рабочей среды, стимулирующей зависть и нездоровую конкуренцию среди работников; (2) ограничение пула соискателей, поскольку если полагаться исключительно на внутренний рекрутмент, это может ограничить возможности найма людей с новыми навыками и идеями, а также свести к минимуму пул соискателей, что затруднит подбор подходящего сотрудника на нужную должность; и (3) привитие излишней самонадеянности, негибкой культуры и отсутствия инноваций, потому что «родственное скрещивание» может задушить новые идеи.

2) Внешний рекрутмент

Под внешним рекрутментом понимается процесс заполнения вакансий в организации посредством найма новых сотрудников с внешнего рынка труда, что обеспечивает доступ к «свежим» умам, которые потенциально будут внедрять инновационные идеи извне. Рекрутеры используют внешние источники для поиска кандидатов, такие как: сайты по поиску работы, ярмарки вакансий и объявления о вакансиях. Внешний рекрутмент— это поиск квалифицированных кандидатов за пределами организации. Как правило, организация ищет квалифицированных кандидатов с соответствующего рынка труда, определяемого навыками, необходимыми для должности, и географическим регионом, где эти навыки можно найти. В зависимости от предложения на рынке труда в регионе, технические, управленческие и профессиональные работники, а также ученые и инженеры могут быть набраны с регионального рынка труда. Центральное правительство осуществляет рекрутмент на все должности на национальном уровне через региональные отделения. Ученых, инженеров, менеджеров, специалистов и руководителей, скорее всего, будут искать на национальном уровне. Местные ведомства используют национальный рынок труда, когда на местном уровне не хватает критически важных навыков.

Государственным организациям необходимо разработать стратегию рекрутмента. Необходимо решить, когда и где искать квалифицированных кандидатов, когда необходимо принять меры. Государственные органы должны предвидеть свои будущие потребности и активно и творчески продвигать возможности, имеющиеся в их организациях. Стажировки, сотрудничество и обучение на рабочем месте должны быть интегрированы в процесс рекрутмента и отбора. В современном мире использование электронного рекрутмента стало распространенным явлением. Интернет-технологии и социальные сети делают информацию более доступной для тех, кто ищет работу. Организации и учреждения государственного сектора используют информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) для размещения вакансий, приема заявок и резюме от соискателей, а также отбора кандидатов с помощью инструментов, которые оценивают тип, полноту и представление информации, которую кандидаты загружают на веб-сайт.

Преимущества внешнего рекрутмента включают: (1) выбор из большего числа кандидатов, потому что можно рассмотреть гораздо больший пул кандидатов на вакантные должности извне с различными компетенциями; (2) привнесение новых перспектив, потому что привлечение внешних сотрудников может внести новые перспективы в организацию, открывая доступ к свежим умам, которые потенциально могут привнести инновационные идеи извне организации; (3) сохранение конкурентоспособности, поскольку новые сотрудники могут привносить идеи и стратегии из своего предыдущего опыта, освежая в целом бизнес в современной конкурентной среде; (4) снижение напряженности среди сотрудников, поскольку при найме на руководящие или управленческие должности может быть

предпочтительнее нанять кандидата со стороны, чтобы снизить напряженность среди нынешних сотрудников; и (5) привлечение узкоспециализированного кандидата, поскольку поиск за пределами организации может позволить найти кандидата с более подходящим опытом и подготовкой для работы, обеспечивая отбор более опытных, высококвалифицированных и в целом подходящих кандидатов на требуемые должности.

К числу недостатков внешнего рекрутмента относится следующее: (1) внешний рекрутмент включает в себя ряд процедур, обеспечивающих справедливый отбор кандидатов, поэтому привлечение потенциальных сотрудников является более сложным, при этом внешний рекрутмент обычно стоит дороже, чем внутренний, потому что отдел кадров тратит больше времени на подбор персонала, собеседования и оформление документов при приеме на работу новых сотрудников; (2) более продолжительное время адаптации, потому что внешним сотрудникам требуется больше обучения по вопросам общих политик и процедур; и (3) среди сотрудников внутри организации могут возникнуть проблемы с моральным духом, потому что внешний рекрутмент может повлиять на настроения действующих сотрудников, особенно если они ожидают карьерного продвижения в организации, поскольку привлечение кандидата извне может заставить их чувствовать, что они упустили возможность или что их не принимают во внимание.

II. Отбор

Процесс отбора относится к этапам, связанным с выбором лица, обладающего необходимой квалификацией для заполнения текущей или будущей вакансии. Другими словами, процесс отбора можно определить, как процесс выбора и составления короткого списка кандидатов с необходимой квалификацией и набором навыков для заполнения вакансий в организации. Процесс отбора подразумевает ряд мероприятий, которые агентства осуществляют для найма лучших кандидатов, поэтому он является дорогостоящим процессом. Например, существуют расходы, связанные с тестированием кандидатов и приглашением их на собеседования. Однако то, каким образом проходит процесс отбора, варьируется от страны к стране, от отрасли к отрасли, от организации к организации.

2-1. Концепция отбора

Отбор — это процесс определения лица из числа претендентов на работу, обладающего необходимой квалификацией и компетенцией для заполнения вакансий в организации (Farr and Tippins, 2010; Gatewood et al., 2011). Другими словами, это процесс, который команда по подбору персонала осуществляет в отношении кандидата на работу с тем, чтобы выяснить всю необходимую информацию для принятия решения о найме. Отбор начинается после получения заявлений о приеме на работу, поэтому он является заключительной стадией процесса найма. Он состоит из трех этапов: (1) отборочные тесты; (2) отбор кандидатов и собеседования; и (3) проверка рекомендаций и трудоустройство.

2-2. Критерии или принципы, лежащие в основе отбора: патронаж или заслуги

Критерии или принципы, лежащие в основе отбора, предполагают определение того, какие источники информации будут использоваться и каким образом будет осуществляться оценка этих источников в процессе отбора. Критерии или принципы должны быть непосредственно связаны с анализом должностных функций и требованиями к должности. Отбор представляет собой чувствительный в социальном и политическом отношении аспект управления человеческими ресурсами. Существует несколько критериев, которые могут быть использованы отдельно или в комбинации в качестве основы для принятия решения: электоральная популярность, патронаж, отбор на основании заслуг, стаж и репрезентативность. Из них наиболее важными вопросами в управлении человеческими ресурсами являются такие критерии как патронаж и отбор на основе заслуг, поэтому они требуют более пристального внимания.

1) Патронаж

Формально отбор начинается после получения заявлений о приеме на работу. Кто из кандидатов будет отобран, по каким критериям и процедурам и кем? В 20-м веке вместо патронажа наиболее распространенным, но отнюдь не единственным критерием отбора, стал процесс отбора на основе принципов меритократии. Патронаж — это поддержка или привилегия, которую организация или отдельное лицо оказывает другому лицу, и он часто подразумевает политический патронаж — использование государственных ресурсов для вознаграждения отдельных лиц за оказанную поддержку на выборах. Политический патронаж является одним из проявлений фаворитизма, при котором находящаяся у власти партия вознаграждает различные группы, в том числе этнические, за их поддержку на выборах посредством подарков или назначений. Политические лидеры обладают обширными возможностями для оказания покровительства, в том смысле, что они принимают решения о назначении чиновников внутри и вне правительства. Однако стоит отметить, что эксцессы, связанные с патронажем, встречаются относительно редко в наши дни.

Исполнительная власть имеет право осуществлять многие назначения, некоторые из которых могут быть весьма выгодными. Патронаж, как правило, имеет негативный оттенок, поскольку предполагает проявление лояльности прежде всего покровителю или лицу, осуществляющему отбор, а не правительству в целом. Некоторые формы политического патронажа могут нарушать этические кодексы, например, в случаях, когда политические лидеры занимаются непотизмом (фаворитизмом, основанным на родственных связях, например, при приеме на работу членов семьи) и кумовством (практика, когда человек, занимающий властное положение, злоупотребляет властью, чтобы оказывать услуги своим друзьям), или когда обманом путем друзьям присуждаются государственные контракты на неконкурентной основе или оказывается давление на государственную службу с тем, чтобы трудоустроить знакомых, не обладающих необходимой квалификацией. Однако политический патронаж не всегда считается проявлением коррупции. В Соединенных Штатах Конституция США предоставляет президенту право назначать людей на государственные должности. Например, президент может назначать личных советников без одобрения Конгресса. Аналогичным образом, избранные губернаторы и мэры на уровне штатов и на местах также сохраняют полномочия по назначению.

Вставка 6. Два исторических события в Соединенном Королевстве и США

Соединенное Королевство

Доклад Норкота-Тревелияна (1854 г.), документ под названием «Доклад об организации постоянной государственной службы», подготовленный Стаффордом Х. Норткотом и Чарльзом Э. Тревелияном и посвященный британской государственной службе, был опубликован в 1854 году. В этом докладе рекомендовалось, чтобы прием на британскую государственную службу осуществлялся не по протекции, а исключительно на основе служебных заслуг путем сдачи экзаменов. В докладе Норткота-Тревелияна рекомендовались такие изменения, как поступление на государственную службу по результатам конкурсных экзаменов, продвижение по службе на основании заслуг, улучшение условий оплаты труда и пенсий, а также разделение службы на административную, исполнительную и канцелярскую. Этот отчет принято считать основополагающим документом британской государственной службы.

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

США

«Система добычи» - термин, введенный для обозначения практики найма и увольнения федеральных служащих при смене президентских администраций в 19 веке. Эта практика была начата во время правления президента США Эндрю Джексона, который вступил в должность в марте 1829 года. Впервые этот термин прозвучал в речи сенатора Уильяма Л. Марси из Нью-Йорка. Поддерживая действия администрации Эндрю Джексона, Марси в своей речи в Сенате США произнес знаменитую фразу: «Победителю достается добыча». «Система добычи» подвергалась критике на протяжении десятилетий. В результате в 1883 году Конгресс США принял Закон Пендлтона о реформе гражданской службы. Законом Пендлтона о реформе государственной службы (или просто Закон Пендлтона), упразднившим политическое покровительство, была введена система заслуг и конкурсных экзаменов для набора и назначений государственных служащих.

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

2) Заслуги

Термин «заслуги» означает качество быть особенно хорошим или достойным, в частности, для того, чтобы заслужить похвалу или вознаграждение. В системах управления человеческими ресурсами, основанных на заслугах, акцент делается на технических квалификациях, используя процессы, в рамках которых анализируются профессиональные качества и подразумевается проведение открытых конкурсных процедур подачи заявлений. Такие системы подразумевают проведение «экзаменов». Отбор на основе заслуг является основной философией для систем государственной службы, в которых преобладают должности без исполнительных полномочий. Сильными сторонами отбора на основе заслуг являются его справедливость по отношению к кандидатам, доступность для проверки и гарантия обеспечения минимальных компетенций и квалификаций. Этот подход также хорошо согласуется с демократическими понятиями доступа и подотчетности.

Вставка 7. Принципы системы заслуг в США

Принцип системы заслуг при найме, отборе и продвижении по службе:

Набор на службу должен осуществляться из числа квалифицированных лиц из соответствующих источников с тем, чтобы обеспечить трудовые ресурсы из всех слоев общества, а решения об отборе и продвижении по службе должны приниматься исключительно «на основе относительных способностей, знаний и навыков, после честного и открытого конкурса, гарантирующего всем равные возможности».

Принцип системы заслуг, гарантирующий равенство:

Все сотрудники и кандидаты на работу имеют право на справедливое и равноправное обращение во всех аспектах управления персоналом независимо от их политической принадлежности, расы, цвета кожи, религии, национального происхождения, пола, семейного положения, возраста или инвалидности, а также с должным учетом неприкосновенности их частной жизни и конституционных прав.

В целом, принципы системы заслуг включают: (1) набор, отбор, продвижение по службе и вознаграждение на основе заслуг; (2) отбор и продвижение по службе на основе относительных способностей; (3) справедливое и равноправное обращение; (4) равная оплата за труд равной ценности; (5) привлечение разнообразных квалифицированных кадров; и (6) защита от партийной политики и произвола.

Источник: Совет по защите систем заслуг США (2020: 3–4).

2-3. Отбор кандидатов

Заявления о приеме на работу часто являются первым шагом в процессе проверки. Кандидаты заполняют форму, в которой им предлагается ответить на ряд вопросов. При этом вопросы не должны нарушать законы о дискриминации в сфере занятости. Методы и тесты для отбора при приеме на работу должны соответствовать общим принципам и техническим требованиям. Например, в США было издано Единое руководство по процедурам отбора работников (Комиссия по равным возможностям в сфере занятости США и др., 1978) с тем, чтобы помочь работодателям в принятии справедливых решений о найме в соответствии с разделом VII Закона о гражданских правах.³ Министерством по управлению персоналом Кореи было опубликовано «Руководство по справедливому найму» (2019). Запрашивать анкетные данные о возрасте, расе, поле и инвалидности разрешено только в том случае, если ответ на них является добровольным, а информация требуется для целей ведения учета. Данные, связанные с соблюдением равноправия при трудоустройстве, должны собираться службой управления человеческими ресурсами и не должны использоваться для отсеивания кандидатов. В большинстве анкет, как правило, отводится ограниченное пространство для предоставления соискателями подробной информации о соответствующем опыте работы

³ Единое руководство (<http://uniformguidelines.com/>) применяется в отношении всех процедур отбора, используемых для принятия решений о найме, включая письменные тесты, собеседования, проверку данных об опыте или образовании, указанных в анкетах, резюме, образцы работы, физические требования и оценку результативности работы.

или образования. Для облегчения процесса отбора можно разработать дополнительную анкету, в которой будут задаваться вопросы, относящиеся к конкретной должности.

После подачи заявлений о приеме на должность необходимо провести отбор кандидатов с тем, чтобы определить список квалифицированных кандидатов и отсеять неквалифицированных. При отборе на должности, на которые обычно претендует много соискателей, используется несколько процедур отбора, позволяющих сократить число кандидатов. Первый отбор проводится для того, чтобы отсеять кандидатов, не отвечающих минимальным требованиям. Второй отбор помогает отсеять кандидатов, у которых нет необходимого опыта или квалификации. На административные или профессиональные должности, к которым, как правило, предъявляются более строгие требования в отношении образования и опыта, претендентов, вероятнее всего, будет меньше. Наличие заранее установленных критериев помогает облегчить процесс отбора и сократить число кандидатов до наиболее квалифицированных.

Проверка анкетных данных стала распространенной практикой, причем не только в отношении должностей в сфере общественной безопасности и охраны. Сотрудники, работающие с детьми, должны проходить проверку на уровне правоохранительных органов, чтобы отсеять лиц с криминальным прошлым. Руководители высшего звена часто проходят проверку биографии. Работодателей интересует надежность поведения и порядочность кандидата. Информация может включать данные о водительском стаже кандидата, сведения об арестах и судимостях, а также историю трудоустройства. В Интернете существуют неофициальные и не обязательно санкционированные правительственными организациями способы проверить кандидатов. Поиск в Интернете может помочь обнаружить новостные сообщения, прессрелизы, газетные комментарии или колонки, или даже блоги, которые могут раскрывать личные характеристики кандидата. Сайты социальных сетей также могут быть использованы для поиска фотографий или комментариев заявителя, которые могут скомпрометировать организацию.

2-4. Методы отбора

Для разных видов должностей применяются разные методы отбора. Выбор методов отбора зависит от навыков, качеств и знаний, необходимых для данной должности. Ниже перечислены некоторые методы отбора, обычно используемые в сфере занятости, а также альтернативные подходы:

- **Письменные экзамены** — это конкурсные экзамены на государственную службу, проводимые центральным органом по кадровым вопросам (например, Министерством по управлению персоналом или Комиссией по гражданской службе). На Западе экзамены для поступления на государственную службу состоят из проверки документов кандидатов и собеседования,⁴ однако в Восточной Азии (Китай, Япония, Корея) письменные экзамены по-прежнему очень распространены и важны (Управление кадровой службы США, 2019).

- **Тесты достижений** предназначены для измерения степени освоения конкретного материала и знаний, и позволяют оценить, извлек ли человек пользу из предыдущего опыта и усвоил ли он конкретный материал и знания. Большинство пунктов в таких тестах направлены на оценку того, обладает ли человек конкретными знаниями концепций, которые считаются критическими для работы. Одним из распространенных тестов достижений является такой стандартизированный тест, как Scholastic Assessment Test (SAT), необходимый для поступления в колледжи в США. Тесты достижений часто противопоставляются тестам способностей.

- **Тестирование способностей** позволяют работодателям оценить способности кандидата с помощью различных форматов тестирования, включая, например, решение проблем,

⁴ Программа «Административная карьера в Америке» (ACWA) в США предназначена для трудоустройства на конкурсной основе на должности начального уровня (уровни GS-5 и GS-7) посредством прохождения письменных экзаменов и заполнения анкет с несколькими вариантами ответов на вопросы из нескольких общих профессиональных областей (Управление кадровой службы США, 2019).

расстановку приоритетов и применение математических навыков. Такие тесты предназначены для демонстрации общих и специфических способностей, а также потенциала конкретного кандидата путем измерения вербальных, количественных, невербальных и устных навыков или моторных функций, таких как машинальные способности, числовые способности, ловкость пальцев или точность восприятия.⁵

- **Ранжирование по опыту и уровню подготовки** — это процедура количественной оценки образования, опыта, подготовки и других соответствующих данных, которые соискатели указывают в заявлениях о приеме на работу и анкетах. Рейтинги опыта и подготовки (EandT) часто используются в качестве способа отсева при отборе сотрудников. Информация, используемая для оценки EandT, включает предыдущий опыт работы и волонтерство, образование или другую подготовку, а также документы, подтверждающие квалификацию. EandT применяется в отношении широкого спектра должностей, начиная с начального уровня и заканчивая должностными категориями высшего звена. Эти процедуры используются для оценки элементарных навыков, необходимых для низкоквалифицированной работы, а также комплексных характеристик, необходимых для выполнения профессиональной работы высокого уровня. Например, EandT часто используется при оценке кандидатов на повышение или при отборе на должность кандидатов с опытом работы.

Вставка 8. Тест на пригодность к государственной службе (PSAT) в Корее

Прохождение теста на пригодность к государственной службе (PSAT) требуется в первом туре открытых конкурсных экзаменов на должности 5-го и 7-го классов. PSAT это один из национальных экзаменов, который позволяет оценить основные навыки и квалификацию, необходимые для работы на государственных должностях. Впервые он был введен в экзамен на должности в сфере иностранных дел в 2004 году, а в 2005 году стал частью административного экзамена. После этого он был включен в различные виды тестирования на государственной службе Кореи. PSAT состоит из вопросов из области лингвистической логики, интерпретации данных и ситуационных суждений. Вопросы из области лингвистической логики служат для измерения способностей к пониманию, выражению, рассуждению, критике и логическому мышлению. Вопросы из области интерпретации данных оценивают способности к организации и пониманию числовых данных, обработке и применению вычислений, анализу и извлечению информации. Область ситуационных суждений представляет собой вопросы по решению задач, типа викторины, с целью оценки способностей к пониманию ситуации, рассуждению и анализу, решению проблем, суждению и принятию решений. Экзамен PSAT для должностей 5 класса состоит из 40 вопросов в каждой области - всего 120 вопросов, а экзамен PSAT для должностей 7 класса состоит из 25 вопросов в каждой области - всего 75 вопросов.

Составлением экзаменационных вопросов PSAT, как правило, занимается Комитет по разработке экзаменационных вопросов PSAT при Отделе управления экзаменами Бюро по найму персонала Министерства по управлению персоналом, их хранение и обращение с ними в «банке экзаменационных вопросов PSAT» осуществляется на конфиденциальной основе.

Источник: Министерство по управлению персоналом (2021a).

- **Структурированные устные экзамены** используются для оценки соответствия требованиям к работе, которые нелегко оценить с помощью письменных тестов, например, межличностные, устные коммуникативные и контролирующие навыки. Хотя специфика экзаменов может отличаться, все структурированные устные экзамены имеют схожие компоненты. Они основаны на должностном анализе, в котором отражены компетенции или важнейшие KSAVA, необходимые для данной должности. Вопросы (обычно заранее подготовленные) связаны с работой, и всем кандидатам задаются одни и те же вопросы. Для оценки ответов используются рейтинговые шкалы, а перед проведением экзамена эксперты проходят подготовку. Структурированные устные экзамены, как правило, оцениваются не одним экспертом, а группой из двух или трех человек.

⁵ Тесты на выявление способностей широко применяются даже в частных крупных компаниях Кореи: Global Samsung Aptitude Test (GSAT), LG Aptitude Test (LGAT), и Hyundai Motor Aptitude Test (HMAT).

Вставка 9. Открытые конкурсные экзамены в Корее

Императорские экзамены имеют очень долгую историю в императорской Корее. Императорские экзамены (кор. «gwa-geo») были учреждены во время правления династии Корё в 958 году и широко практиковались в императорской Корее до 1894 года (Kim, 2012). Фактически, на них повлияла практика императорских экзаменов (кит. «кежу») в императорском Китае, начатая во времена династии Суй (Kim, 2017a). Методы императорских экзаменов до сих пор действуют при поступлении на государственную службу в современной Корее. Соответственно, справедливо будет сказать, что современная система экзаменов для отбора государственных служащих выросла из имперского прошлого страны. Другими словами, открытые конкурсные экзамены как меритократический метод найма и отбора государственных служащих были обычной практикой в Корее на протяжении примерно тысячи лет. В результате успешное прохождение вступительных экзаменов на государственную службу стало ассоциироваться с хорошей государственной работой, относительно высоким социальным статусом и возможностью строить карьеру в правительстве. В иерархии государственной службы в Корее насчитывается девять классов.

В государственной службе Кореи существует два вида вступительных экзаменов. Во-первых, это открытые конкурсные экзамены для выпускников, цель которых заключается в том, чтобы предоставить заинтересованным кандидатам, успешно сдавшим экзамены, возможность получить работу в государственной службе и заполнить вакантные места. Эти экзамены не требуют от претендентов определенного уровня образования и опыта. Другими словами, сдать экзамен может любой человек, достигший 18 лет. Экзамены проводятся для набора на должности 5, 7 и 9 класса. В системе государственной службы Кореи 9-й класс является самым низким уровнем, а 1-й класс - самым высоким уровнем карьерных государственных служащих в общей службе (Министерство по управлению персоналом, 2021a). Во-вторых, это конкурсные вступительные экзамены «для опытных специалистов» с целью набора кандидатов, обладающих особой квалификацией или опытом работы, на определенные должности, которые не могут быть заполнены посредством открытых конкурсных экзаменов. В рамках этого процесса набираются профессионалы с определенными полномочиями, опытом работы и учеными степенями (Министерство по управлению персоналом, 2021a).

Существуют три уровня открытых конкурсных экзаменов: (1) 5 класс (ускоренная процедура); (2) 7 класс (промежуточный уровень) и (3) 9 класс (низший начальный уровень). Все эти экзамены проводятся Бюро по подбору персонала Министерства по управлению персоналом.⁶

Во-первых, вступительный экзамен для должностей 5 класса проводится в три тура. Первый тур включает прохождение тестов с несколькими вариантами ответов по четырем предметам: (1) тест на пригодность к государственной службе (PSAT); (2) экзамен по конституционному праву; (3) экзамен по английскому языку (используются тесты на знание английского языка, например, TOEIC или TOEFL); и (4) экзамен по истории Кореи (используется тест на знание истории Кореи). Экзамен второго тура основан на тестировании в форме эссе по пяти предметам, причем эти предметы должны относиться к той сфере службы, на которую претендуют кандидаты. Экзамен третьего тура представляет собой «слепое» (когда не берутся во внимание персональные данные из резюме) собеседование, которое длится 260 минут.

Во-вторых, вступительный экзамен на должности 7 класса проводится в два этапа. Экзамен первого тура охватывает семь основных предметов на основе вопросов с множественным выбором, которые немного отличаются в зависимости от сферы службы кандидата. Для административной службы он состоит из PSAT, английского языка (оценка за тест на знание английского языка), истории Кореи (оценка за тест на знание истории), конституционного права, административного права, государственного управления и экономики. Второй тур представляет собой «слепое» собеседование продолжительностью 150 минут.

В-третьих, вступительные экзамены на должности 9 класса также проводятся в два этапа. В настоящее время экзамен первого тура включает пять предметов, на основе вопросов с множественным выбором, причем предметы немного различаются в зависимости от сферы службы. В случае административной службы он состоит из трех основных предметов - корейского языка, английского языка и истории Кореи; два предмета, связанных с работой, выбираются между административным правом и государственным управлением. Второй тур представляет собой «слепое» собеседование, которое длится в общей сложности 70 минут.

Для разработки и управления экзаменационными вопросами Отдел управления экзаменами Бюро по подбору персонала Министерства по управлению персоналом ведет «банк экзаменационных вопросов», для которого с помощью Комитета по разработке экзаменационных вопросов, состоящего из экспертов в каждой области, регулярно разрабатываются экзаменационные вопросы. Поскольку составление многих будущих экзаменационных вопросов и обращение с ними, как правило, осуществляется на конфиденциальной основе, риск утечки экзаменационных вопросов невелик, и в процессе экзаменов отсутствует коррупция.

Источник: Министерство по управлению персоналом (2021a, 2022a); Kim (2012, 2017a)

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

- **Образцы работы или оценки эффективности работы** требуют от кандидатов продемонстрировать, что они обладают необходимыми знаниями и навыками для успешного выполнения работы. Соискателей просят выполнить задания, характерные для реальной работы. Например, при приеме на работу в университеты преподаватели часто должны предоставить опубликованные научные работы в соответствующей области в качестве образца своей работы или результатов исследовательской деятельности. Кроме того, от преподавателей требуется представить оценки студентов за лекции по своей специальности в качестве доказательства результативности преподавания. В случае со специалистами по связям с общественностью иногда запрашиваются образцы рекламной продукции.

- **Упражнения на проверку навыков административного управления (упражнение «в корзине для бумаг»)** – письменные тесты, разработанные для имитации административных задач. Упражнение представляет собой корреспонденцию, составленную таким образом, чтобы быть репрезентативной для реальных рабочих задач. В инструкции, как правило, говорится, что кандидаты должны представить, что их назначили на эту должность и они должны разобраться с внутренними документами и другими деловыми бумагами, которые накопились в их корзине (или лотке). Туда, например, могут быть включены служебные записки, переписка, электронные письма, директивы, запросы, отчеты, формы, сообщения, протоколы и рукописные замечания от руководства, супервайзеров, сотрудников и других заинтересованных сторон. Задача кандидата заключается в том, чтобы проанализировать документы, находящиеся в корзине, а затем принять меры по решению этих разнообразных вопросов и проблем, используя варианты действий для записки заметок, комментариев и ответов. Упражнение «в корзине» предназначено для оценки адаптивного мышления кандидатов, анализа проблем, суждений, административных способностей, планирования, организации, делегирования и интегративных навыков в напряженных условиях при работе с внутренними документами, электронными письмами, запросами, сообщениями и другими записями.

- **Групповые дискуссии без лидера** позволяют оценить такие качества, как устное общение, лидерство, убедительность, адаптивность и устойчивость к стрессу. Групповая дискуссия без лидера — это вид упражнений в центрах оценки, во время которого группы кандидатов собираются вместе для обсуждения актуальной проблемы, связанной с работой. Групповая дискуссия без лидера позволяет оценить навыки группового взаимодействия, которые, как известно, являются критическими для успеха на руководящих/менеджерских должностях, ставя перед группами кандидатов проблемы, с которыми сталкиваются практически все менеджеры. Кандидатов собирают, чтобы они работали над проблемой, требующей совместного решения. Центры оценки часто используют форму групповой дискуссии без лидера, чтобы увидеть, кто обладает природными лидерскими способностями. По ходу дискуссии ведется наблюдение за поведением кандидатов с тем, чтобы увидеть, как они взаимодействуют и какие лидерские и коммуникативные навыки проявляет каждый из них.

- **Центры оценки компетенций** — это специальные программы отбора, которые основаны на тестах эффективности. Компетенции — это знания, навыки, способности и поведение, которые способствуют индивидуальной и организационной эффективности. Цель центра оценки компетенций заключается в том, чтобы получить множественное измерение ключевых параметров работы с помощью различных инструментов, таких как ролевые игры, упражнения «в корзине», групповые обсуждения без лидера и другие упражнения. Суждения о компетенции каждого кандидата выносятся экспертами, которые прошли подготовку по оценке каждого вида упражнений. Управление кадровой службы США определяет компетенцию как «измеримый набор знаний, навыков, способностей, поведения и других характеристик, необходимых человеку для успешного выполнения рабочих ролей или профессиональных функций».⁷ Оценка компетенций представляет собой оценку воз

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

возможностей кандидата в соответствии с требованиями его работы. Такие требования определяются в модели компетенций. Центры оценки компетенций часто используются для отбора государственных служащих управленческого уровня, которым необходимы навыки в таких областях, как видение, лидерство, управление, руководство и принятие решений (Министерство по управлению персоналом, 2021с).

Вставка 10. Центры оценки компетенций в Корее

Министерство по управлению персоналом заведует Центром оценки компетенций на территории Национального института развития человеческих ресурсов (NHI) в городе Квачхон. Оценка компетенций проводится в смоделированной среде, где лиц, подлежащих оценке, просят выполнить определенные роли и модели поведения, в то время как группа обученных экспертов ведет наблюдение и запись и оценивает компетентность кандидатов. Правительство назначает в качестве экспертов тех, кто обладает достаточными знаниями и опытом в управлении персоналом и оценке компетентности, например, бывших и действующих старших государственных служащих, профессоров в области менеджмента и (или) психологии, а также специалистов по управлению человеческими ресурсами из частного сектора. Эксперты по оценке должны изучить методы анализа и оценки компетенций и принять участие в серии семинаров, тренингов и имитационных сессий оценки для изучения структуры имитационных упражнений и использования рейтинговых шкал, прежде чем приступить к реальной оценке компетенций, после чего становятся сертифицированными экспертами по оценке.

1 июля 2006 года правительство Кореи ввело корпус старшей государственной службы (СГС) и систему оценки компетентности, чтобы повысить конкурентоспособность государственной службы и обеспечить управление СГС на основе результатов деятельности в рамках всего правительства. Позже правительство расширило охват оценки, включив в нее государственных служащих уровня директоров с тем, чтобы помочь новым директорам развить свои компетенции и успешно вступить в новую роль.

Компетентность — это внутренняя характеристика, выраженная в наблюдаемом и измеряемом поведении, которая играет центральную роль в успешном достижении индивидуальных и организационных результатов. Компетентность также относится к поведенческим характеристикам эффективных исполнителей. Министерство по управлению персоналом разработало и использует модель компетенций для старшей государственной службы (SCS) и управленческих уровней, которая отражает функции, требуемые от государственных служащих управленческого уровня.

Кандидаты оцениваются с помощью упражнений, имитирующих реальные условия работы, и несколько оценщиков оценивают характеристики компетенций кандидатов и их поведение в той или иной ситуации. Для кандидатов на высшую государственную службу используются различные методы (например, ролевые игры 1:1; ролевые игры 1:2⁸; упражнения «в корзине»; и групповые обсуждения) для оценки каждой из шести категорий компетенций (решение проблем, стратегическое мышление, ориентация на результативность, управление изменениями, удовлетворенность клиентов, координация и интеграция) в трех измерениях: (мышление, работа и отношения).

Источник: Министерство по управлению персоналом (2021с: 30–31);

Центр оценки компетенций (<https://www.nhi.go.kr/cad/index.do>)

• **Процедуры отбора по биографическим данным** подразумевают заполнение кандидатами анкет, в которых запрашивается биографическая информация. Биографические данные — это, по сути, подробная информация о жизни, работе и достижениях человека, поэтому могут включать такие вопросы, как уровень образования и (или) навыков, области знаний, опыт работы, демографическая характеристика, общественная деятельность, награды и достижения, а также другие личные характеристики. Люди отбираются на основе того, связаны ли их ответы на вопросы с выполнением работы.

⁸ 1:1, один кандидат — один эксперт по оценке; 1:2, один кандидат — два эксперта по оценке.

Вставка 11. Национальная база данных по человеческим ресурсам (NHRDB) в Корее

Бюро информации и привлечения талантов Министерства по управлению персоналом собирает и обрабатывает информацию о талантливых специалистах для направления кандидатов с выдающимися знаниями и навыками на государственные должности. Национальная база данных человеческих ресурсов (NHRDB) — это государственная система сбора и обработки информации о кандидатах на государственные должности для обеспечения, предназначенная обеспечить отбор людей на высокопоставленные должности на основе объективных данных. С момента своего создания в 1999 году NHRDB способствовала обеспечению справедливости и прозрачности государственных назначений, информируя лиц, принимающих решения, о важных деталях и особом опыте ключевых фигур, необходимых правительству.

В NHRDB хранится информация о более чем 320 000 талантливых кадров во всех социальных сферах, и она используется при найме высококлассных специалистов с выдающимися способностями на основные государственные должности в Республике Корея. Центральные административные органы, местные органы власти и государственные учреждения могут получать рекомендации кандидатов от Министерства по управлению персоналом. NHRDB содержит информацию не только о высокопоставленных государственных служащих, но и о многих профессионалах из различных секторов общества, таких как научные круги, бизнес, юриспруденция и НПО. Они также могут непосредственно проверить информацию о выдающихся потенциальных кандидатах, просмотрев эту базу данных, поскольку доступ к такой информации им предоставляет Министерство по управлению персоналом.

При поиске кандидатов на должности, назначаемые президентом, информация о кандидатах обычно поступает из различных источников, но основные данные также берутся из этой базы данных по персоналу. Бюро по управлению информацией о персонале (PIMU) Министерства юстиции отвечает за проверку кандидатов на президентские должности - задача, которую выполняет ФБР в США. PIMU проверяет информацию о кандидатах на государственные должности высокого уровня по таким социальным областям, как борьба с преступностью и академическое образование, а также по таким экономическим областям, например, финансы и налоговая система.

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

- **Тестирование физических способностей** применяется в тех случаях, когда выполнение работы подразумевает значительный уровень физической активности. В государственном секторе тесты на физические способности чаще всего используются при отборе сотрудников правоохранительных органов и служб общественной безопасности, таких как полицейские, пожарные, сотрудники исправительных учреждений, работники парков и заповедников. В тестах на физические способности обычно предлагается выполнить задания, связанные с работой, которые требуют ручного труда или физических навыков. Эти задания измеряют такие физические способности, как сила, мышечная гибкость и выносливость. Однако при использовании тестов на физические способности необходимо учитывать множество факторов. Отбор на работу на основе физических способностей может быть сопряжен с судебными разбирательствами. Связанные с этим юридические проблемы возникают на протяжении многих лет, поскольку тесты на физические способности, особенно тесты на силу и выносливость, как правило, ведут к отсеву непропорционально большого числа женщин и представителей некоторых этнических меньшинств⁹.

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

2-5. Собеседование

Отборочные собеседования часто являются решающим фактором при приеме на работу на ту или иную должность, и являются почти универсальной практикой, как в государственном, так и в частном секторе. Однако стоит отметить, что собеседование представляет собой субъективный инструмент отбора¹⁰. Интервьюеры могут действовать под влиянием собственных предубеждений при принятии решения об отборе. Другая проблема собеседований заключается в том, что часто упускаются вопросы, связанные с работой, которые помогут отличить успешных сотрудников от неуспешных. Должны быть заданы вопросы, связанные с различными аспектами работы. В этом плане процесс проведения собеседований в федеральном правительстве США регулируются Единым руководством по подбору и расстановке кадров.¹¹

Отборочные собеседования можно расположить в диапазоне от неструктурированного до структурированного. На одном конце расположено неструктурированное собеседование, во время которого спонтанно задаются совершенно незапланированные вопросы, а ответы не оцениваются каким-либо систематическим образом. На другом конце находится высокоструктурированное собеседование, во время которого используются несколько элементов структуры - такие механизмы, как вопросы, основанные на анализе работы, и заранее разработанные шкалы оценки - для создания четкой и сильной связи между результатами собеседования и результативностью на рабочем месте (Совет по защите систем заслуг США, 2003).

Таблица 3. Характеристики неструктурированного и структурированного собеседования

Неструктурированные собеседования	Структурированные собеседования
Факторы, оцениваемые в ходе собеседования, не выражены прямо и различаются для разных кандидатов.	Оцениваемые факторы четко сформулированы, основаны на анализе работы и одинаковы для каждого кандидата.
Вопросы необязательно связаны с работой.	Вопросы связаны с работой.
Вопросы варьируются от собеседования к собеседованию на одну и ту же должность.	Одни и те же вопросы задаются всем кандидатам на одну и ту же должность.
Системы или руководства для оценки не существует	Существует заранее разработанная система оценки результатов собеседования.
Интервьюеры могут быть без подготовки	Интервьюеры прошли подготовку.

Источник: Совет по защите систем заслуг США (2003: 6).

Совет по защите систем заслуг США (2003:13-18) рекомендует следующие шаги для проведения структурированного собеседования: (1) основывать вопросы на анализе требований к

¹⁰ Марианна Бертран и Сендхил Муллаинатан (2004) провели исследование по проблеме потенциальной дискриминации, которая может иметь место в процессе найма на работу. Они разослали одинаковые резюме на множество вакансий, указав в половине из них имя, часто используемое афроамериканцами, а в другой половине - имя, широко используемое белыми американцами. Результаты показали, что люди с «белыми» именами получили на 50% больше обратных звонков с приглашением на собеседование. Также наблюдается корреляция между количеством обратных звонков и качеством резюме, в которых указаны имена, звучащие как «белые», а не афроамериканские. Этот результат наглядно демонстрирует, каким образом биографическая информация, например, имя, которая может вызвать предубеждение, влияет на суждения того или иного человека (Kim, 2017).

¹¹ Единые руководящие принципы по подбору и трудоустройству сотрудников США (Единые руководящие принципы) это набор принципов и стандартов для практики трудоустройства. Единые руководящие принципы были разработаны совместно несколькими агентствами (Комиссия по обеспечению равных возможностей в сфере занятости, Министерство труда, Министерство юстиции и Управление по управлению персоналом). Они представляют рамочную основу, помогающую работодателям правильно использовать тесты и другие процедуры отбора, выполнять юридические и нормативные требования, а также соблюдать антидискриминационные законы (<https://www.uniformguidelines.com>).

должности; (2) задавать эффективные вопросы; (3) задавать каждому кандидату одни и те же вопросы; (4) использовать подробные шкалы оценок; (5) обеспечить подготовку интервьюеров; (6) использовать группы интервьюеров, чтобы собеседование проводили несколько человек; (7) вести записи; (8) объективно оценивать ответы кандидатов, использовать шкалы оценок и оценивать кандидатов с помощью оценок; и (9) оценивать решения об отборе на основе последующей работы сотрудника.

Вставка 12. «Слепые» собеседования в правительственных учреждениях Кореи

Все собеседования в рамках открытых конкурсных экзаменов (для кандидатов на должности 5, 7 и 9 классов) проводятся в форме «слепого» собеседования. «Слепое» собеседование представляет собой метод собеседования, при котором интервьюеру недоступна информация, связанная с биографией кандидата, например, основные факты из резюме (название учебных заведений, средний балл, место рождения, возраст, этническая принадлежность, религия, семейные отношения и т.д.) (Kim, 2017b).

Это делается для того, чтобы избежать предвзятости и предрассудков в отношении биографии кандидата. «Слепые» собеседования проводятся для того, чтобы отобрать кандидатов не на основе биографической информации, а на основе их компетенций, мыслей, поведения и суждений. Комиссия по собеседованию задает вопросы и оценивает различные факторы, включая знания, связанные с работой, и умение их использовать, точность и логичность изложения, творческие способности и потенциал для развития, мотивацию к государственной службе и т.д.

Источник: Министерство по управлению персоналом (2019); Kim (2017b).

В государственной службе Кореи существует два вида вступительных экзаменов на государственную службу. Первый подразумевает открытые конкурсные экзамены для выпускников, цель которых – предоставить заинтересованным кандидатам, успешно сдавшим экзамены, возможность занять государственную должность и заполнить вакантные места¹². Второй представляет собой конкурсные экзамены «для опытных профессионалов» и предназначен для набора кандидатов на определенные должности, которые не могут быть заполнены через открытые конкурсные экзамены, поскольку требуют определенной квалификации или опыта работы¹³. Посредством этого процесса набирают специалистов с определенными полномочиями, опытом работы и учеными степенями (Министерство по управлению персоналом, 2021a). Собеседование является очень важной частью обоих экзаменов, влияющей на окончательный успех или неудачу кандидатов.

Таблица 4. Методы собеседований и длительность открытого конкурсного экзамена

Категория		Экзамен для 5 класса	Экзамен для 7 класса	Экзамен для 9 класса
Общее время собеседования		260 минут	150 минут	70 минут
Время очного собеседования	Групповая дискуссия	90	50	-
	Индивидуальная презентация	20	15	10
	Индивидуальное собеседование	60	25	30
Время подготовки к собеседованию (написание докладной записки или заметки)		30	10	-
	Индивидуальная презентация	60	30	10
	Индивидуальное собеседование		20	20

Источник: Национальный кибер-центр тестирования (<https://www.gosi.kr/front/intv/intvPreview.do>).

¹² Правовые основания включают статью 28-1 Закона о государственных служащих, главу 2 статьи 1 Указа о назначении государственных служащих и статьи 21-25 Указа об экзаменах по назначению государственных служащих.

¹³ Правовые основания включают статью 28-2 Закона о государственных служащих, статьи 16-22-2 Указа о назначении государственных служащих и статьи 26-30 Указа об экзаменах по назначению государственных служащих.

2-6. Вопросы тестирования и оценки: надежность и валидность

Организации, которым приходится отбирать кандидатов из большого числа соискателей, должны разработать официально установленные и объективные методы отсева и отбора кандидатов. Надежность и валидность – это две технические характеристики любого теста, которые свидетельствуют о качестве и практической пользе теста. Понятие валидации, используемое в психологии управления персоналом, подразумевает установление четкой связи между процедурой отбора и требованиями успешного выполнения работы. Следовательно, работодатели должны быть знакомы с рядом психометрических концепций, относящихся к тестированию при приеме на работу.

1) Надежность

Концепция надежности связана с последовательностью измерения. Другими словами, надежность относится к тому, насколько благонадежно или последовательно тест измеряет какую-либо характеристику. Надежность теста может быть определена с помощью ряда процедур. Существует несколько типов оценок надежности, на каждый из которых влияют различные источники ошибки измерения. В основном, надежность относится к последовательности или надежности критерия измерения. Психологи рассматривают три типа согласованности: во времени (ретестовая надежность), между элементами теста (внутренняя согласованность) и между разными исследователями (межэкспертная надежность).

Первая, ретестовая надежность имеет место, когда люди, сдающие тест, набирают примерно одинаковое количество баллов при каждом тестировании. Если тест надежен, то между двумя наборами оценок за тест, полученными одним и тем же человеком в разное время, должно быть соответствие. Второй вид надежности - внутренняя согласованность, которая подразумевает согласованность ответов людей по всем пунктам теста. В целом, предполагается, что все элементы такого теста отражают одну и ту же базовую концепцию, поэтому оценки людей по этим пунктам должны коррелировать друг с другом. Критерий внутренней согласованности является надежным, если каждый элемент теста коррелирует с другим элементом теста. Метод расщепления также может считаться оценкой внутренней согласованности. Этот метод заключается в нахождении корреляции между двумя частями теста. Если тест считается надежным для измерения способностей, то это должно демонстрироваться на протяжении всего теста. В-третьих, межэкспертная надежность подразумевает степень, в которой разные наблюдатели последовательны в своих суждениях. Если каждый участник действительно обладает определенным уровнем социальных навыков, который может быть выявлен внимательным наблюдателем, то должен быть высокий процент совпадения результатов наблюдения экспертов друг с другом.

2) Валидность

Валидность - самая важная характеристика критериев, используемых при отборе персонала. Валидность относится к тому, какую характеристику измеряет тест и насколько хорошо тест измеряет эту характеристику. Валидность и надежность часто путают. Надежность необходима для того, чтобы тест считался валидным, но она не может быть самостоятельной характеристикой; если тест дает стабильные результаты, это не значит, что он действительно измеряет то, что должен измерять. Валидность говорит нам о том, насколько тест соответствует задачам конкретной ситуации, в то время как надежность говорит нам о том, насколько достоверным будет полученный результат теста. Валидность говорит о том, связана ли измеряемая тестом характеристика с квалификацией и требованиями к работе. Навыки, связанные с работой, можно оценить с помощью различных методов, например образцов работы и тестов на знание работы, однако не существует простого эмпирического правила относительно того, какие или сколько тестов необходимо использовать. Было проведено много исследований для сравнения результатов методов оценки с фактическим выполнением работы, и эти исследования показывают, что различные инструменты оценки соискателей различаются по своей способности предсказать, насколько эффективно кандидат будет работать, если получит эту работу.

В таблице 5 приведены показатели валидности для различных инструментов оценки кандидатов. «Показатель валидности» относится к способности инструмента оценки предсказать, насколько хорошо кандидат справится с работой - чем ближе показатель к +1, тем сильнее корреляция между результатами инструмента оценки и эффективностью работы в будущем.

Таблица 5. Показатели валидности отдельных методов оценки

Процедура оценки	Показатель валидности
Тесты по образцу работы	0,54
Структурированные собеседования	0,51
Тесты на общие умственные способности	0,51
Тесты на знание работы	0,48
Подготовка и опыт (модель поведенческой согласованности)	0,45
Процедура пробы работы	0,44
Неструктурированные собеседования	0,38
Проверка биографических данных	0,35
Проверка анкетных данных	0,26
Средний балл аттестата	0,20
Стаж работы	0,18
Подготовка и опыт (балльный метод)	0,11
Продолжительность образования	0,10
Графология (анализ почерка)	0,02

Source: US Merit Systems Protection Board (2008: 24).

Например, самый популярный метод оценки - структурированное собеседование – может иметь наибольшую прогнозную ценность при условии структурированного подхода к его проведению¹⁴. Хорошая стратегия оценки включает в себя использование методов оценки, которые имеют более высокую валидность, чем применяемые в настоящее время, и, следовательно, лучше предсказывают качество выполнения работы в будущем. Например, письменные экзамены оказались лучшими индикаторами того, как кандидаты проявят себя на работе. Однако эти виды оценки, как правило, более дорогостоящие и требуют определенного уровня знаний для их разработки. Они также требуют больше времени на проведение, и участие в них часто оказывается более тяжелым бременем для кандидата. Несмотря на то, что многие организации в целом при приеме на работу требуют предоставления аттестатов с оценками, достоверность среднего балла этого критерия, как показано в Таблице, невысока. Другими словами, такие критерии не очень эффективно предсказывают качество выполнения работы в будущем, особенно если существует перерыв во времени между окончанием образования и поступлением на работу (на должность) (Совет по защите систем заслуг США, 2008: 24).

III. Продвижение по службе

Продвижение сотрудника по службе означает повышение, которое касается как должностных обязанностей, так и получаемых выгод. Оно предполагает повышение зарплаты, статуса и льгот сотрудника, но также может подразумевать увеличение объема работы, что сопровождается повышением ответственности в целом. В отличие от горизонтального перемещения, продвижение по вертикали означает влияние как на обязанности и выгоды сотрудника, так и на его статус в иерархии организации. Продвижение по службе рассматривается сотрудниками как желательное событие, поскольку оно влияет на оплату труда, полномочия, ответственность и возможность влиять на принятие более широких в рамках организации решений. Продвижение по службе очень важно для поддержания высокого уровня удовлетворенности на рабочем месте, результативности и удержания сотрудников.

¹⁴ Исследование Совета по защите систем заслуг США (2008) показывает, что «неструктурированные собеседования» имеют более низкую прогностическую ценность.

3-1. Понятие продвижения по службе

Внутреннее назначение государственных служащих относится к деятельности по перемещению людей внутри правительственной организации. Внутренние назначения можно в основном разделить на вертикальные перемещения (повышение, понижение), горизонтальные перемещения (перевод, отправка, параллельное назначение) и другие перемещения (отпуск, освобождение от должности, отстранение от работы, увольнение). Работник переходит на лучшую должность, подразумевающую более высокую ответственность, престиж и статус. Таким образом, продвижение по службе подразумевает вертикальное перемещение сотрудника внутри организации.

По сравнению с внешним набором новых сотрудников, продвижение существующих сотрудников имеет следующие преимущества: (1) наем обходится дешевле; (2) он может сократить ошибки отбора; (3) он может стабилизировать административную организацию. С другой стороны, если вакансии заполняются только за счет внутреннего продвижения, это может привести к организационному застою и ухудшению качества государственных служащих.

Повышение - это назначение сотрудника на другую категорию с более высоким диапазоном заработной платы. Продвижение по службе в основном означает переход с более низкого ранга на более высокий (статья 40 Закона о государственных служащих).¹⁵ Продвижение по службе обычно означает повышение сложности и ответственности работы и, как правило, сопровождается повышением уровня оплаты труда. В этом отношении необходимо отличать его от повышения на ступень в пределах одного класса, при котором повышается только самый высокий уровень в пределах одного класса. Продвижение по службе широко известно, как важнейший фактор морального состояния государственных служащих в силу характера государственной службы, где уровень заработной платы - материального вознаграждения за труд - как правило, недостаточен во многих странах.

3-2. Виды продвижения по службе¹⁶

Наиболее важной потребностью организации в контексте управления человеческими ресурсами является сохранение талантов в течение длительного периода времени. Одним из лучших способов сделать это является продвижение тех, кого можно продвигать, и этот процесс должен осуществляться на регулярной основе. В зависимости от характера продвижения, продвижение по службе можно разделить на общее продвижение и специальное продвижение.

1) Общее продвижение

Общее продвижение по службе в основном осуществляется комитетом по рассмотрению вопросов продвижения по службе или путем сдачи экзамена. В процессе продвижения по службе орган по назначению составляет список кандидатов на повышение на основании результатов работы, опыта и результатов прохождения подготовки. В зависимости от того, требуется ли сдача экзамена, продвижение по службе можно разделить на продвижение на основе теста для повышения и продвижение без экзамена. Ранее, например, для повышения кандидата из должности 6 класса в должность 5 класса требовалось сдавать тест для повышения, но с января 1996 года правила продвижения по службе были несколько смягчены, поэтому при необходимости кандидаты могут быть повышены в должности после прохождения всесторонней проверки в комитете, контролирующем вопросы продвижения по службе. В том случае если сдача экзамена считается необходимым для продвижения по службе на должности 6-го класса или ниже, экзамен может проводиться одновременно (Указ; статья 40 Закона о государственных служащих). В процессе подготовки списка кандидатов на повышение реше

¹⁵ Статья 40 (Продвижение по службе) Закона о государственных служащих Кореи: «Любое продвижение по службе должно осуществляться на основе оценки результатов работы, карьерного рейтинга и других фактических доказательств способностей».

¹⁶ Данное обсуждение в основном посвящено корейской системе продвижения по службе в целях ознакомления читателей.

ние о продвижение осуществляется на основании двух основных оценок: оценки результатов работы и оценки карьеры или опыта, из которых оценка результатов работы является более важной (Kim, 2014).

2) Специальное продвижение

Специальное повышение имеет место в тех случаях, когда государственный служащий, подпадающий под любой из следующих случаев, может получить специальное повышение или участвовать на приоритетной основе в экзамене на общее повышение: (1) лицо, которое является примером для других государственных служащих по поддержанию справедливости при оказании государственных услуг и осуществлении этической деятельности организации государственной службы, свободной от коррупции, путем усердного выполнения своих обязанностей с честностью и в духе служения; (2) лицо, которое внесло огромный вклад в развитие администрации путем исключительного выполнения своих обязанностей; (3) лицо, добившееся значительных фактических результатов в работе и развитии администрации, таких как экономия государственного бюджета за счет инновационных предложений или внедрений и т.д.; (4) когда лицо, продемонстрировавшее особо выдающиеся заслуги в период пребывания в должности, уходит в почетную отставку; и (5) когда лицо, продемонстрировавшее особо выдающиеся заслуги в период пребывания в должности, умирает в период нахождения на государственной службе (статья 40-4 Закона о государственных служащих).¹⁷

3-3. Решения о продвижении по службе и минимальный стаж, требуемый для этого

Продвижение по службе подразумевает требование к минимальному количеству лет службы в должности каждого класса. Для того чтобы государственный служащий мог получить повышение, он или она должен занимать должность соответствующего ранга в течение периода, установленного для каждого класса. Во-первых, повышение с должности 3 класса до должности в старшей государственной службе (СГС) - бывшие 1 и 2 классы - должно осуществляться путем рассмотрения дела комитетом по вопросам продвижения по службе с учетом оценки работы кандидата, оценки компетентности, карьеры или опыта. Во-вторых, повышение с должности класса 4 до класса 3 проводится комитетом по вопросам продвижения по службе с учетом оценки результатов работы, оценки компетентности, а также оценки карьеры или опыта. В-третьих, повышение в должности с 5 класса до 4 класса; с 7 класса до 6 класса; с 8 класса до 7 класса; и с 9 класса до 8 класса осуществляется комитетом по вопросам повышения с учетом рейтинга кандидатов в списке всех кандидатов на повышение¹⁸. Список кандидатов на повышение должен включать достаточное количество кандидатов, которые соответствуют требованиям оценки результатов работы, компетентности, карьеры или опыта (Министерство по управлению персоналом, 2022b).

Продвижение по службе является методом набора на вакантные должности, при котором государственный служащий, находящийся ниже в иерархии, поднимается до более высокого ранга или должности. Как правило, для общего повышения кандидат должен соответствовать требованию минимального количества лет службы на существующем уровне. Для повышения с должности 9 класса до 8 класса требуется не менее одного года и шести месяцев; с 8 класса до 7 класса, а также с 7 класса до 6 класса - не менее двух лет; с 6

¹⁷ Более подробную информацию о специальном повышении можно найти в статье 35-2 Указа о назначении государственных служащих Республики Корея.

¹⁸ Повышение с должности 6 до 5 класса является своего рода «узким местом» для тех, кто поступил через вступительные экзамены на должности 7 и 9 класса. Соответственно, закон о государственной службе и соответствующий указ предусматривают специальную процедуру для этой ситуации. По согласованию с министром по управлению персоналом министерство или ведомство может выбрать один из следующих методов повышения в должности до 5 класса: повышение через комитет по рассмотрению вопросов повышения; или повышение через открытый конкурсный экзамен для государственных служащих до 5 класса.

класса до 5 класса - не менее трех лет и шести месяцев; с 5 класса до 4 класса - не менее четырех лет; и с 4 класса до 3 класса - не менее трех лет (статья 31 Указа о назначении государственных служащих). Как показано в таблице 6, существует установленное требование к минимальному количеству лет, необходимому для повышения, однако фактическое количество лет, необходимое для повышения, намного больше, чем указанное минимальное количество лет. Среди повышений по рангу требующим наибольшего времени является повышение с должности 6 класса до должности 5 класса (уровень заместителя директора), что является самым проблематичным «узким местом».¹⁹

Таблица 6. Требования к стажу для повышения по общей службе

	Минимальный стаж, необходимый для повышения (обязательный)	Годы, затраченные на продвижение по службе в среднем
2 класс - 1 класс	-	2,3
3 класс - 2 класс	-	4,3
4 класс – 3 класс	3,0	5,3
5 класс – 4 класс	4,0	6,8
6 класс – 5 класс	3,5	10,6
7 класс - 6 класс	2,0	8,5
8 класс - 7 класс	2,0	4,0
9 класс - 8 класс	1,5	2,3

Источник: Статья 31 Указа о назначении государственных служащих, Республика Корея.

3-4. Список кандидатов на повышение

Согласно статье 30 Положения об оценке деятельности государственных служащих, при составлении списка кандидатам на повышение может быть присвоено не более 100 рейтинговых баллов. Эти баллы представляют собой совокупность баллов, начисленных за оценку работы и оценку карьеры или опыта вместе взятых. Назначающий орган готовит список кандидатов на повышение, при этом коэффициенты отражения баллов, начисленных за оценку работы и оценку карьеры или опыта, устанавливаются в размере 80 и 20% соответственно. Руководитель каждого агентства обладает дискреционными полномочиями, которые позволяют ему увеличить коэффициент отражения баллов, начисляемых за оценку работы, до 95%, что автоматически снижает коэффициент отражения баллов, начисляемых за оценку карьеры или опыта, до 5%. Суммарные рейтинговые баллы кандидатов, включенных в список на повышение, могут быть присуждены с добавлением не более пяти баллов к начисленному суммарному баллу. В целом, список кандидатов на повышение определяется по следующей формуле: оценка работы (80-95%) плюс оценка карьеры или опыта (5-20%) плюс дополнительные баллы (до 5%). Это означает, что оценка работы кандидата является наиболее критическим фактором для его продвижения по службе (Kim, 2014).

Перед началом процедуры повышения составляется список кандидатов на повышение. Здесь то, насколько хорошо составлен список кандидатов на повышение на основе систе-

¹⁹ В государственной службе Кореи существует 9 классов должностей. Как было описано ранее, 9 класс - это самый низкий уровень, а 1 класс - самый высокий уровень для карьерных государственных служащих. Выше 1 класса находятся назначаемые на должность политические госслужащие, например, министры и вице-министры. Таким образом, класс 5 находится в середине иерархии корейской бюрократии - должность, соответствующая заместителю директора. Как правило, если речь идет о государственных служащих низшего звена, то они могут быть повышены относительно легко в случае, если они усердно работают, переходя с должности класса 9 на должность класса 8, и из класса 7 до класса 6 соответственно. Однако повышение с должности класса 6 до класса 5 является развилкой на пути к руководящим должностям, поэтому такое продвижение не является легким. Соответственно, путь от должности класса 6 до класса 5 можно назвать «узким местом».

мы управления эффективностью, будет критерием, позволяющим судить о целесообразности продвижения по службе. Список кандидатов на повышение представляет собой рейтинг кандидатов на повышение в соответствии с определенным стандартом. Список кандидатов на повышение составляется путем суммирования каждого оценочного балла в соответствии с соотношением баллов оценки результатов работы, баллов оценки карьеры или опыта, а также дополнительных баллов оценки (по желанию).

Таким образом, уравнение продвижения по службе можно представить следующим образом (см. Таблицу 7):

Таблица 7. Элементы списка на продвижение по службе и процентное соотношение начисляемых баллов

Повышение = оценка работы (80-95%) + оценка карьеры (5-20%) + дополнительные баллы

Факторы	Дивидендный коэффициент баллов
Оценка работы	80–95%
Оценка карьеры (опыт работы)	5–20%
Дополнительные баллы	5 % или меньше

Source: Article 30 of the Regulations on the Performance Evaluation, etc, of Public Officials, Republic of Korea.

Что касается оценки карьеры или опыта, то термин карьера относится к работе или опыту работы человека, а опыт - к профессиональной жизни и карьерному пути человека. Карьерный путь имеет отношение к конкретной области знаний или профессии человека, а также к стажу работы. В системе государственной службы Кореи оценка карьеры или опыта представляет собой процесс оценки карьеры отдельных государственных служащих с помощью такого критерия, как стаж службы. Мотив для оценки карьеры государственного служащего на основе стажа заключается в том, что, во-первых, необходимо оценить, как долго он или она накапливал (а) опыт в соответствующей области для возможного продвижения по службе; во-вторых, результаты оценки опыта и стажа являются необходимыми элементами для определения уровня вознаграждения (Kim, 2014).

При составлении списка кандидатов на повышение могут быть начислены дополнительные баллы на основании следующих критериев: (1) наличие квалификации, связанной с работой (связанные с работой квалификации, присвоенные частными учреждениями и признанные правительством); (2) опыт работы на конкретных должностях (внутренние проверки, рассмотрение жалоб, обмен персоналом между административными агентствами, профессиональные должности в отделах с «большой нагрузкой»); (3) особый район (опыт работы в отдаленных районах и (или) на островах и в опасных местах); (4) инновации в работе или реформы, внедренные в период, подлежащий оценке (отличные показатели работы с людьми, отличные показатели выполнения государственных задач и бизнес-инноваций); и (5) другие характеристики работы и организационный вклад и т.д. Учитывая вышесказанное, по каждой категории могут быть начислены в добровольном порядке дополнительные баллы, но не более 5 баллов по всем категориям (статья 27 Положения об оценке деятельности и т.д. государственных служащих).

Министр в рамках своей юрисдикции может независимо устанавливать и применять нормы дополнительных баллов в соответствии с фактической ситуацией в организации, но, за исключением особых случаев, может всегда следить за тем, чтобы коэффициент отражения не был чрезмерно смещен в пользу конкретных видов дополнительных баллов. В случае изменения правил, пунктов или критериев начисления дополнительных баллов, об этом заблаговременно доводится до сведения государственных служащих, находящихся под соответствующей юрисдикцией, а также собираются их мнения.

На основе подсчета общих баллов составляется список кандидатов на повышение, который рассматривается Комитетом по контролю продвижения по службе, который и отбирает успешных кандидатов. После включения в список кандидаты на повышение проходят проверку «сверху вниз». Таким образом, результаты оценки работы в значительной степени влияют на перспективы повышения. Итоговые баллы рассчитываются путем сложения оценки результатов работы и баллов за карьеру или опыт, а также дополнительных баллов, если таковые имеются (Министерство по управлению персоналом, 2021b: 31).

Таким образом, можно сказать, что самым важным фактором при подготовке списка кандидатов на повышение является результат оценки результатов работы, что служит подтверждением меритократического процесса при подготовке списка кандидатов на повышение. В прошлой укоренившейся культуре «старшинства» баллы оценки карьеры или опыта имели больший вес, чем баллы оценки результатов работы, но сейчас можно подтвердить, что ситуация в значительной степени изменилась в противоположную сторону.

3-5. Понижение в должности

Понижение в должности означает перемещение на более низкую должность в отличие от продвижения по службе. В случаях превышения установленной численности персонала из-за упразднения должности или замены ее на более низкую в ходе организационной реструктуризации, изменения установленной численности персонала, бюджетных сокращений и т.д., или согласия на это заинтересованного лица, орган по назначению может понизить в должности любого государственного служащего, находящегося в его ведении (статья 73-4 Закона о государственных служащих). Любому государственному служащему, пониженный в должности с его или ее согласия, может быть назначен в приоритетном порядке, принимая во внимание его или ее карьерный опыт, уникальные обстоятельства, с которыми сталкивается соответствующая государственная организация в плане человеческих ресурсов, и т.д.

Понижение в должности также является одной из форм дисциплинарного взыскания в отношении государственных служащих. Если государственный служащий подвергается понижению в должности в качестве «дисциплинарного взыскания», его класс понижается на один разряд, он сохраняет свой статус государственного служащего, но ему запрещается выполнять свои обязанности в течение трех месяцев, а его зарплата в этот период сокращается на 100 процентов (статья 80 Закона о государственных служащих; Министерство по управлению персоналом, 2022b).

IV. Управление с учетом разнообразия

В процессе найма и отбора персонала должны быть обеспечены равные возможности. Равные возможности означают равенство доступа к работе, продвижению по службе и другим возможностям в корпорациях, ассоциациях, государственном секторе и некоммерческих организациях. Представление о равных возможностях в сфере занятости основано на законах и нормативных актах страны, которые гарантируют, что никто не может подвергаться дискриминации по какой-либо причине в процессе поиска работы. Различные законы запрещают дискриминацию в сфере занятости по возрасту, полу, расе, инвалидности, национальному происхождению, беременности и религии.

В соответствии с Законом США о гражданских правах 1964 года решения о трудоустройстве, основанные на расе, цвете кожи, религии, поле или национальном происхождении, являются дискриминационными и незаконными. Кроме того, закон США о равных возможностях трудоустройства требует от работодателя размещать информацию с указанием федеральных законов, запрещающих дискриминацию при приеме на работу по признаку расы, цвета кожи, пола, национального происхождения, религии, возраста, равной оплаты, инвалидности и генетической информации (Комиссия по соблюдению равноправия при трудоустройстве США, 2020). Равные возможности трудоустройства означают свободу от дискриминации по социальному происхождению, в том числе по признаку расы, цвета кожи, пола, национального происхождения, религии, возраста или инвалидности. Программы позитивных действий определяют стандарты работодателя по активному подбору, найму и продвижению женщин, представителей меньшинств и инвалидов. Позитивные действия также считаются моральным и социальным обязательством по исправлению исторических ошибок и устранению нынешних последствий дискриминации в прошлом и могут включать меры, направленные на увеличение числа представителей меньшинств.

Политика позитивных действий открывает двери в организации, в то время как управление многообразием открывает культуру и систему. Управление многообразием представляет собой эволюцию, выходящую за рамки позитивных действий и их сосредоточенности на расе и поле. Управление многообразием не заменяет позитивные действия; скорее, оно опи-

рается на критический фундамент, заложенный программами равенства на рабочем месте. Инициативы в области многообразия подразумевают цели, направленные на измерение степени принятия меньшинств посредством поощрения культурных различий на рабочем месте. Управление многообразием способствует развитию опыта и созданию модели поведения с учетом многообразия, тесно связанной с организационными целями работодателя. Управление многообразием носит поведенческий характер и направлено на изменение организационной культуры, а также на развитие навыков и политики, позволяющих добиться максимальной отдачи от каждого.

В Министерстве по управлению персоналом Республики Корея есть подразделение, отвечающее за управление многообразием, Отдел обеспечения сбалансированности персонала, который занимается продвижением политики равных возможностей в сфере трудоустройства и расширением многообразия²⁰. Этот отдел публикует «ежегодный отчет о сбалансированном управлении персоналом», в котором освещаются правовые основы обеспечения сбалансированности персонала, сбалансированная кадровая политика, в том числе такие правовые инструменты, как система квот (целевая система обеспечения гендерного равенства: 3%), сбалансированная кадровая система, а также подробная кадровая статистика по государственным служащим с точки зрения гендерного равенства, инвалидов, местных талантливых людей. Долгое время утверждалось, что государственные служащие, специализирующиеся в научно-технической области, находятся в невыгодном положении в кадровых вопросах, например продвижении по службе, по сравнению с государственными служащими, специализирующимися в области гуманитарных и социальных наук. В этой связи Отдел обеспечения сбалансированности персонала Министерства по управлению персоналом следит за развитием карьеры или процессом перевода государственных служащих, получивших научно-техническое образование в университетах с тем, чтобы они не оказались в невыгодном положении в вопросах управления человеческими ресурсами (Министерство управления персоналом, 2021d).

²⁰ Статья 26-6 (Запрет дискриминации) Закона о государственных служащих Республики Корея: Руководитель государственного учреждения при назначении государственного служащего, находящегося в его или ее ведении, не должен допускать дискриминации по признакам пола, религии, социального положения и т.д. без достаточных оснований. Кроме того, ст. 35 (Принцип равенства) Закона о государственных служащих Республики Корея: Любой экзамен для назначения на должность на основе открытого конкурса должен быть открытым в равной степени для всех граждан, имеющих равную квалификацию, а дата и место проведения экзамена должны определяться с учетом удобства для претендентов.

Вставка 13. Управление с учетом разнообразия в Правительстве Кореи**1. Квота при приеме на работу для обеспечения гендерного равенства**

В 1996 году правительство Кореи ввело «Квоту на прием женщин на государственную службу» с целью поощрения женщин к трудоустройству в государственные учреждения и тем самым достижения гендерного равенства на государственной службе. В рамках этой системы велся активный набор женщин с тем, чтобы достичь ежегодной квоты новых сотрудников. По мере роста участия женщин на рынке труда правительство в 2003 году изменило систему на «Квоту найма для обеспечения гендерного равенства», установив квоты для обоих полов. В пересмотренной системе были установлены квоты для обоих полов на уровне 30% на открытых конкурсных экзаменах по набору на должности 5, 7 и 9 классов. Например, в начальных и средних школах не хватает учителей-мужчин, поэтому там требуется больше учителей-мужчин. Кроме того, в правоохранительных органах не хватает женщин, поэтому необходимо пополнить штат женщин-государственных служащих. Таким образом, квота для обеспечения гендерного равенства стала необходимой.

2. Наем людей с ограниченными возможностями

В 1989 году была введена отдельная система найма для людей с ограниченными возможностями с целью предоставить больше возможностей для работы в правительстве этой недостаточно представленной социальной группе на государственной службе. Годом позже, в 1990 году, была принята схема обязательного трудоустройства, а в 2000 году трудоустройство людей с ограниченными возможностями стало обязательным во всех государственных министерствах. Начиная с 2008 года, некоторые конкурсные экзамены для опытных специалистов доступны исключительно для людей с тяжелыми формами инвалидности. Эти экзамены дополняют отдельную схему найма, согласно которой на работу принимались в основном люди с незначительной инвалидностью, и их цель заключается в том, чтобы помочь людям с тяжелой инвалидностью получить работу в государственном секторе и стать самостоятельными.

Кандидатам с ограниченными физическими возможностями предоставляется широкий спектр помощи во время письменных экзаменов и собеседований в зависимости от типа и степени тяжести их инвалидности, включая тестовые материалы с крупным шрифтом или в формате Брайля, столы для инвалидов-колясочников, компьютеры с голосовой поддержкой, помощь в написании и увеличенное время тестирования. В соответствии со схемой отдельного найма людей с ограниченными возможностями экзамены для людей с ограниченными возможностями проводятся отдельно с целью достижения определенной квоты, набираемой на основе открытых конкурсных экзаменов. Ежегодно правительство нанимает кандидатов с ограниченными возможностями в соответствии с «обязательным коэффициентом трудоустройства», который составляет 3,6 % от общего числа работников (по состоянию на 2022 год).

3. Наем талантливых людей из регионов

Сеул является столицей Кореи, и поэтому в нем расположено множество учебных заведений, в частности университетов. Однако в провинциях количество учебных заведений недостаточно, а образовательная среда относительно неразвита по сравнению с Сеулом. Учитывая это, в стране действует система, согласно которой предпочтение отдается местным жителям с признанными способностями. Система набора региональных и местных талантливых кандидатов направлена на повышение уровня представленности местных специалистов среди государственных служащих и реализацию сбалансированного развития всей страны. Система найма, основанная на рекомендациях региональных талантливых кандидатов, действует с 2005 года в виде программы стажировки. Кроме того, с 2007 года квоты на набор региональных талантливых кандидатов были введены при проведении открытых конкурсных экзаменов, что дало возможность выпускникам местных школ поступать на государственную службу. Процесс найма продолжается до тех пор, пока число новых сотрудников не достигнет установленной квоты в рамках системы квот для региональных кандидатов. Цель этой схемы заключается в том, расширить возможности региональных кандидатов для получения работы в государственных органах. В 2015 году эта схема была введена в рамках открытых конкурсных экзаменов для должностей 5 класса, а затем была включена в открытые конкурсные экзамены для должностей 7 класса.

4. Отдельный набор людей с низким уровнем дохода

Правительство ввело отдельную схему найма для лиц с низким уровнем дохода на открытые конкурсные экзамены на должности 9 класса с тем, чтобы поддержать экономическую самостоятельность групп с низким уровнем дохода и способствовать социальной интеграции. Согласно этой схеме, более 2% от запланированного числа новых сотрудников на должности 9 класса предназначены для лиц с низким уровнем дохода. Ранее схема распространялась только на лиц, получающих социальные пособия в соответствии с Национальным законом о базовом прожиточном минимуме. Однако с 2012 года она распространяется и на тех, кто получает государственную помощь в соответствии с Законом о поддержке семьи с одним родителем.

Источник: Министерство по управлению персоналом (2021a, 2021d).

V. Заключительные замечания

Государственным организациям необходимо привлекать компетентных кандидатов для удовлетворения существующих или будущих кадровых потребностей. Рекрутмент подразумевает процесс поиска квалифицированных кандидатов на должности. Стратегии рекрутмента должны быть спланированы заранее с опережением потребностей организации. Государственные организации могут решить искать кандидатов для некоторых должностей, в зависимости от необходимой квалификации и опыта, на внешнем рынке труда. После того, как кандидаты подадут заявления о приеме на работу, организация должна использовать критерии, связанные с должностными требованиями, для проверки квалификации кандидатов на соответствие должности. Лиц, не соответствующих первоначальным критериям, исключают из рассмотрения. Организации могут использовать различные методы отбора для оценки уровня знаний и навыков кандидатов или их потенциала для достижения успеха. К числу методов отбора кандидатов относятся письменные экзамены, тесты на пригодность, оценка опыта и подготовки, центры оценки компетентности и структурированные собеседования. Поскольку методы отбора могут отличаться в зависимости от истории, традиций и контекста каждой страны, было бы трудно выделить только один метод.

При этом важной ценностью, к которой следует стремиться в процессе рекрутмента и отбора, является справедливость. Рекрутмент и отбор должны быть уместными и справедливыми для всех квалифицированных экзаменуемых, независимо от расы, религии, пола или социального происхождения. При рекрутменте и отборе не должно быть никаких нарушений. В этом отношении законами о государственной службе и различными нормативными актами во многих странах предусмотрены справедливые процедуры. Процесс рекрутмента и отбора не должен заканчиваться приемом на работу и продвижением по службе сотрудников. Правительственной организацией следует вести запись процедур рекрутмента и отбора с тем, чтобы их можно было оценить. Оценка должна выявить успехи и неудачи на каждом этапе процесса рекрутмента, чтобы в случае необходимости можно было внести изменения.

Например, в 1978 году Комиссия по гражданской службе США, Министерство труда, Министерство юстиции и Комиссия по обеспечению равных возможностей в сфере занятости совместно приняли Единое руководство по процедурам отбора сотрудников, чтобы установить единые стандарты для работодателей в отношении процедур отбора и уделить внимание вопросам, связанным с проверкой, требованиями к ведению учета и неблагоприятным воздействием²¹. Аналогичным образом, в Законе о государственных служащих Республики Корея и Указах о назначении государственных служащих четко оговариваются справедливые процедуры рекрутмента и отбора. Более того, Министерство по управлению персоналом опубликовало Руководство по справедливому найму и отбору и распространило его среди всех государственных и общественных учреждений в 2019 году (Министерство по управлению персоналом, 2019).

Общественные организации должны следить за тем, чтобы процедуры рекрутмента и отбора не нарушали законы о равных возможностях трудоустройства. Центральный кадровый орган каждой страны должен обладать организационными возможностями для справедливого осуществления процедур рекрутмента, отбора, продвижения и других практик в сфере управления человеческими ресурсами. В Корее Бюро по подбору персонала при Министерстве по управлению персоналом имеет пять отделов: Отдел кадровой политики; Отдел открытого рекрутмента I; Отдел открытого рекрутмента II; Отдел карьерного рекрутмента; и Отдел управления экзаменами²². Национальный экзаменационный центр (НЭЦ) Министерства по управлению персоналом разрабатывает и оценивает вопро

²¹ Единые руководящие принципы по процедурам отбора работников были опубликованы в США в 1978 году, чтобы помочь работодателям принимать справедливые кадровые решения, например, при найме и отборе, в соответствии с разделом VII Закона о гражданских правах от 1964 года.

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

сы для экзаменов для поступления на государственную службу. При выборе вопросов для экзаменов на государственную службу из банка экзаменационных вопросов эксперты в каждой области выбирают экзаменационные вопросы, находясь в НЭЦ в течение нескольких дней. Они остаются в НЭЦ до конца экзаменационного периода, чтобы исключить утечку экзаменационных вопросов.

Будущие стратегии рекрутмента, отбора и продвижения должны основываться на процедурах, которые привлекают наиболее квалифицированных кандидатов, и методах проверки, которые оцениваются как наиболее эффективные подходы к прогнозированию качества выполнения работы в будущем. Поэтому рекрутмент, отбор и продвижение по службе не следует отделять от других функций управления человеческими ресурсами, а использовать их в тесной связи с ними. Например, программы обучения и развития, системы оплаты труда, графики работы и системы управления эффективностью также важны и должны быть интегрированы друг с другом. Соответственно, важно обеспечить стратегическое управление человеческими ресурсами (SHRM), создающее основу для увязки методов управления человеческими ресурсами и развития человеческих ресурсов с долгосрочными бизнесцелями и результатами (Rees and Smith, 2021). Каждая страна продвигает различные инновации в сфере административного развития. Организационная реструктуризация, налоговая и бюджетная реформа, цифровая трансформация с использованием искусственного интеллекта и ИКТ, а также дерегулирование — вот некоторые из продвигаемых инициатив. Однако в области управления персоналом необходимо постоянно продвигать реформу государственной службы (Kim, 2010). Развитие государственной кадровой системы подразумевает пробы и ошибки и требует времени, и система не может быть улучшена в одночасье. Поэтому для развития государственной кадровой системы необходимо постоянное совершенствование.

Библиография

- Battaglio, Randy P. (2015). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. Los Angeles: Sage.
- Berman, Evan M., Bowman, James S., West, Jonathan P., and Van Wart, Montgomery R. (2013). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*, 4th ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Bertrand, Marianne and Mullainathan, Sendhil. (2004). "Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal A Field Experiment on Labour Market Discrimination," *American Economic Review* 94(4), 991–1013.
- Cayer, N. Joseph and Sabharwal, Meghna. (2013). *Public Personnel Administration*, 5th ed. San Diego, CA: Birkdale Publishers.
- Farr, J. L. and Tippins, N. T. (eds.). (2010). *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge.
- Gatewood, R. D., Field, H. S., and Barrick, M. (2011). *Human Resource Selection*, 7th ed. Mason, OH: South-Western.
- Frederickson, Elizabeth D., Witt, Stephanie L., Patton, W. David, and Lovrich, Nicholas P. (2016). *Human Resource Management: The Public Service Perspective*, 2nd ed. New York: Routledge.
- Kim, Pan Suk. (ed.). (2010). *Civil Service System and Civil Service Reform*. Seoul, Korea: Daeyoung.
- Kim, Pan Suk. (2012). "A Historical Overview of Korean Public Administration," *International Review of Administrative Sciences* 78(2), 217–238.
- Kim, Pan Suk. (2014). "Performance Appraisal and Performance-Related Pay in Government: The Case of South Korea," *International Journal of Civil Service Reform and Practice* 4, 11–31.
- Kim, Pan Suk. (2017a). "The Development of Modern Public Administration in East Asia," *International Review of Administrative Sciences* 83(2), 225–240.
- Kim, Pan Suk. (2017b). "Background-blind recruitment opens new opportunity for jobseekers," *Korea Times* (December 19, 2017). Retrieved from https://www.koreatimes.co.kr/www/nation/2017/12/113_241062.html
- Kearney, Richard C. and Cogburn, Jerrell D. (2015). *Public Human Resource Management: Problems and Prospects*, 6th ed. Los Angeles: Sage.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2019). *Guidebook for Fair Recruitment and Selection*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2021a). *Recruitment in the Civil Service*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2021b). *Performance Management in the Civil Service*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2021c). *The Senior Civil Service*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2021d). *The 2021 Annual Report on Balanced Personnel Management in the Public Sector*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2022a). *2022 Announcement of Implementation Plan for Open Competitive Examinations of National Government Officials*. Sejong: Ministry of Personnel Management.
- [Korea] Ministry of Personnel Management. (2022b). *2022 Personnel Management Practice for Civil Servants*. Sejong: Ministry of Personnel Management (in Korean).
- Llorens, Jared J., Klingner, Donald E., and Nalbandian, John. (2017). *Public Personnel Management*. New York: Routledge.
- Naff, Katherine C., Riccucci, Norma M., and Freyss, Siegrun F. (2014). *Personnel Management in Government: Politics and Process*, 7th ed. New York: Routledge.
- Nigro, Lloyd and Kellough, J. Edward. (2014). *The New Public Personnel Administration*, 7th ed. Boston: Wadsworth.
- Pynes, Joan E. (2013). *Human Resources Management for Public and Non-profit*

Organisations: A Strategic Approach, 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Rees, Gary and Smith, Paul. (eds.). (2021). Strategic Human Resource Management: An International Perspective, 3rd ed. Thousands Oak, CA: Sage.

Riley, Dennis D. (2001). Public Personnel Administration. London: Pearson.

US Equal Employment Opportunity Commission. (2020). EEO is the Law. Washington, DC: US Equal Employment Opportunity Commission.

US Equal Employment Opportunity Commission, the Civil Service Commission, the Department of Labour, and the Department of Justice. (1978). The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. Washington, DC: Government Printing Office.

US Merit Systems Protection Board. (2003). The Federal Selection Interview: Unrealised Potential. Washington, DC: US Merit Systems Protection Board.

US Merit Systems Protection Board. (2008). Attracting the Next Generation: A Look at Federal Entry-Level New Hires. Washington, DC: US Merit Systems Protection Board.

US Merit Systems Protection Board. (2020). The Merit System Principles: Keys to Managing the Federal Workforce. Washington, DC: US Merit Systems Protection Board.

US Office of Personnel Management. (2019). Delegated Examining Operations Handbook: A Guide for Federal Agency Examining Offices. Washington, DC: US Office of Personnel Management.



Астанинский хаб государственной службы
Здание ООН
ул. Мамбетова 14, Астана Z11D8T7
www.astanacivilservicehub.org