Tuyển dụng và Thăng chức

Cơ sở pháp luật cho dịch vụ công và tuyển dụng công chức nhìn chung thường nằm ở Luật Lao động và Luật Hành chính công, cùng với một số nội quy và quy định. Thách thức khi thiết kế những công cụ luật pháp này là phải xây dựng một nền tảng vững chắc để đảm bảo những nguyên tắc chọn lựa người tài như sự chuyên nghiệp, độc lập, chính trực, công bằng chính trị, minh bạch và khả năng phục vụ cộng đồng đều được thể hiện trong thực tế - nhưng không tạo ra sự cứng nhắc không cần thiết.

Nguyên tắc chọn lựa nhân tài

Nguyên tắc lựa chọn nhân tài trong dịch vụ công bao gồm bổ nhiệm người giỏi nhất cho bất kỳ vị trí nào, thông qua tuyển dụng hoặc đề bạt trên những nguyên tắc năng lực được công bố rộng rãi và có thể bị thách thức nếu nghi ngờ có vi phạm. Bổ nhiệm người tài sẽ giúp nâng cao năng lực của cán bộ công chức. Một hệ thống trọng dụng nhân tài đối lập hoàn toàn với hệ thống dựa trên sự bảo lãnh do quen biết.

Hệ thống trọng dụng nhân tài có thể được chia thành “hệ thống sự nghiệp” (career systems) và “hệ thống tuyển dụng theo vị trí” (position-based). Trong hệ thống sự nghiệp, mục tiêu là đảm bảo đầu vào tuyển dụng cho khu vực công hoàn toàn dựa trên năng lực và kiến thức của ứng viên, thể hiện qua bằng đại học hoặc các bằng cấp học thuật có liên quan đến công việc. Chính sách thuyên chuyển và thăng chức cho phép có sự chuyển dịch trong hệ thống hành chính công. Hệ thống tuyển dụng theo vị trí chú trọng đến việc chọn lựa được ứng viên thích hợp nhất cho một vị trí đang còn trống thông qua tuyển dụng bên ngoài hoặc đề bạt và thuyên chuyển trong nội bộ.

Giữa hai hệ thống này có nhiều điểm giống nhau. Ví dụ ở Tây Ban Nha, cán bộ nhà nước được tuyển dụng thông qua một bài thi đầu vào cổ điển (oposición), hoặc qua ứng tuyển và sau đó là phần phỏng vấn với ủy ban tuyển dụng (concurso). Sự kết hợp giữa bài thi và phỏng vấn (concurso-oposición) tạo thành kỳ thi tuyển dụng, với những ứng viên thành công sẽ được xem xét tùy theo nhu cầu của từng vị trí.

Nguyên tắc tuyển dụng nhân sự cũng được phân loại dựa trên cấp độ. Anh, Pháp và gần đây là Thụy Điển tuyển dụng ở cấp trung ương và bố trí nhân sự chung áp dụng trong toàn bộ các cơ quan nhà nước dù tỉ lệ tuyển dụng tại địa phương diễn ra ngày càng nhiều. Hệ thống này khác với tuyển dụng phi tập trung ở Mỹ, Đức, Đan Mạch và Na Uy. Một lần nữa, việc bổ nhiệm khiến hai hệ thống này có nhiều điểm tương đồng.

Tiêu chuẩn nhân tài

Điểm cốt lõi của tiêu chuẩn tuyển chọn nhân tài là các tiêu chuẩn này phải cụ thể và có thể tranh luận - ứng viên có thể khiếu nại nếu thấy có sai phạm trong quá trình bổ nhiệm dựa trên những tiêu chí được công bố rộng rãi về một vị trí.

Hệ thống tuyển dụng sự nghiệp thường bổ nhiệm thông qua đề bạt trong nội bộ khu vực công. Hệ thống tuyển dụng theo vị trí có cơ chế mở hơn, với việc nhân sự bên ngoài gia nhập khu vực công thường xuyên hơn. Tiêu chuẩn chọn lựa nhân tài ở cả hai hệ thống đều bao gồm yêu cầu về bằng cấp học thuật. Ở Bỉ, có 5 cấp độ bằng cấp theo yêu cầu, cấp độ cơ bản dành cho tầng lớp công nhân. Phụ lục của luật hành chính công quy định bằng cấp hợp lệ cho từng loại công việc. Để ứng tuyển cho những vị trí yêu cầu “bằng cấp phổ thông”, ứng viên có thể có bằng đại học ở

bất kỳ chuyên ngành nào, trong khi đó "bằng cấp cụ thể" yêu cầu bằng đại học phải ở một chuyên ngành cụ thể (như kinh tế, kỹ sư, luật, v.v.) Ngoài điều kiện này, hệ thống chuyên môn có thể kèm theo các yêu cầu khác như thâm niên hoặc số năm công tác ở các vị trí khác.

Hệ thống tuyển dụng theo vị trí thường ít khi yêu cầu bằng cấp học thuật, nhưng dĩ nhiên họ hoàn toàn có thể yêu cầu. Ví dụ, ở Thụy Điển, có yêu cầu về trình độ học vấn tối thiểu đối với một số nghề nghiệp (như thẩm phán và cảnh sát), nhưng Đạo luật Tuyển dụng Công chức quy định sẽ ưu tiên kỹ năng hơn bằng cấp.

Hạn chế của chế độ tuyển dụng nhân tài

Trong hệ thống tuyển dụng trọng nhân tài, bổ nhiệm công chức ở tất cả vị trí, từ vị trí cao nhất đến vị trí thấp nhất sẽ được thực hiện thông qua cạnh tranh dựa trên những nguyên tắc tuyển chọn nhân tài. Tuy nhiên, không chế độ nào có thể thuần túy vận hành dựa hệ thống trọng dụng nhân tài. Một số trường hợp ngoại lệ điển hình như:

- Các đại biểu dân cử. Đầu tiên và rõ ràng nhất, đại biểu dân cử là do dân bầu chọn, không phải bổ nhiệm hoặc tuyển dụng.
- Bổ nhiệm chính trị. Đại biểu dân cử có thể tự mình chọn lựa một số cố vấn chính trị cho họ.
- Chính sách đặc cách. Một vài chế độ sử dụng biện pháp tuyển dụng/thuê mướn để tăng tốc độ thăng tiến của một số nhóm chịu thiệt thòi trong xã hội, như phụ nữ hoặc các dân số thiểu số.
- Bổ nhiệm và thuyên chuyển nội bộ. Hầu hết chế độ đều dành sẵn một số cơ hội thăng tiến cho nhân viên trong tổ chức để giảm chi phí tuyển dụng bên ngoài và tạo ra động lực phát triển nghề nghiệp cho nhân viên trong tổ chức.

Quy định để hạn chế việc bổ nhiệm chính trị thuần túy có nhiều khác biệt giữa các thành viên OECD. Ở Hoa Kỳ, số lượng bổ nhiệm chính trị được giới hạn bằng một công thức đơn giản – bổ nhiệm chính trị bằng 10% số lượng bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo cấp cao (khoảng 800) và một số vị trí ở cấp độ "bậc lương lãnh đạo" (executive schedule) của Mỹ (thêm khoảng 500). Ở Anh, số lượng bổ nhiệm chính trị bị hạn chế dựa theo tập quán và thói quen quy định rằng nên "hạn chế tối đa" bổ nhiệm chính trị. Ở Pháp, số lượng này được giới hạn bởi những quy định ngặt nghèo về khoản ngân sách dành cho các bộ trưởng khi tuyển dụng nội các của riêng họ (đội ngũ cố vấn của mỗi bộ trưởng) và Thủ Tướng quy định con số cụ thể số lượng cán bộ được phép tuyển dụng trong mỗi nội các. Ở Đức, không có bổ nhiệm chính trị thuần túy. Ở Thụy Điển, hai đảnh chính trị lớn nhất thỏa thuận về số lượng bổ nhiệm chính trị thuần túy.

Ở hầu hết các nước thành viên OECD, bổ nhiệm chính trị thường tập trung ở tầng lớp lãnh đạo bên trên, hoặc một số vị trí "nhạy cảm" (ví dụ như thư ký của bộ trưởng). Điều này khác biệt với thực tế ở phần lớn các nước đang phát triển, tại đây tư tưởng chính trị là tiêu chí chọn lựa hàng đầu cho những vị trí trong toàn bộ hệ thống tổ chức. Tuy nhiên, xu hướng đang dần chuyển dịch về hệ thống tuyển dụng công dựa trên tài năng. Luật hành chính công yêu cầu tuyển dụng và đề bạt dựa trên nhân tài đã được thông qua hoặc đang được thảo luận ở một số nước như Bolivia, Nicaragua, và Ecuador.

Ở bất kỳ quốc gia nào, dù số lượng bổ nhiệm chính trị có ít đi chăng nữa, luôn có nguy cơ là số lượng ít ỏi này vẫn được sử dụng để bảo lãnh người quen thay vì phục vụ mục đích chính sách. Thông tin về cách kiểm soát từng chính trị gia trong quyết định tuyển dụng để đảm bảo bổ nhiệm

chính trị vì mục tiêu chung của toàn chính phủ vẫn còn hạn chế. Một ví dụ thú vị ở Thụy Điển là cán bộ bổ nhiệm chính trị vẫn được nhận lương trong vòng 2 năm sau khi bị sa thải. Các cán bộ bổ nhiệm chính trị ở Na Uy cũng nhận được chế độ đãi ngộ tương tự, khác biệt là chế độ chỉ đảm bảo tiếp tục trả lương trong khoảng 2-3 tháng. Hiệu quả của chế độ này là để giúp quyết định bổ nhiệm của các bộ trưởng không bị xem là vì mục đích bảo lãnh cá nhân.

Phương pháp bổ nhiệm

Tuyển dụng nhân tài có thể dựa trên một hệ thống thi tuyển như các kỳ thi tuyển sinh đại học (như ở Pakistan và Hàn Quốc) hoặc dựa trên bằng cấp học vị (như ở Singapore). Những phương pháp này công bằng và nhận được sự tin tưởng của công chúng nhưng người phù hợp nhất với một vị trí được quyết định qua thành tích thi cử của người đó. Một phân tích gần đây phát hiện mối tương quan rất thấp giữa bằng cấp và khả năng làm việc. Nhiều nước thành viên OECD hiện đang sử dụng một bài kiểm tra tuyển sinh phức tạp do các tổ chức thương mại phát triển.

Hệ thống sự nghiệp đóng (Bỉ, Pháp, và Nhật Bản là những ví dụ rõ ràng nhất trong OECD) bổ nhiệm thông qua đề bạt cán bộ trong nội bộ hệ thống khu vực công. Hệ thống tuyển dụng theo vị trí (như các quốc gia Bắc Âu, các nước thành viên OECD trong khối Thịnh vượng Chung, Hoa Kỳ) có cơ chế tiếp cận mở hơn với vị trí công chức. Nhưng dù hệ thống tuyển dụng theo vị trí có cơ chế thoáng hơn với những ứng viên ngoài khu vực công, tuyển dụng ứng viên từ ngoài chính phủ ít khi diễn ra ở tầng lớp lãnh đạo trung và cao cấp. Ở hầu hết các quốc gia, vẫn còn tồn tại sự phân biệt đối xử lớn khi tuyển dụng cho những vị trí ở hai cấp độ này, dù gần đây chính phủ tuyển dụng bên ngoài nhiều hơn, có thể là vì việc kiểm soát quá trình tuyển dụng dần được tập trung về trung ương.

Tám yếu tố then chốt của chế độ tuyển dụng nhân tài:

- một bản phân tích công việc từ đó soạn thảo trách nhiệm công việc (miêu tả công việc) và kiến thức và kỹ năng mà ứng viên cần có (năng lực ứng viên)
- quảng cáo vị trí tuyển dụng đến các nhóm ứng viên tiềm năng, cùng với tóm tắt về phân tích công việc
- một đơn ứng tuyển theo tiêu chuẩn
- một thang chấm điểm dựa trên năng lực ứng viên
- quy trình sàng lọc để loại bớt các đơn ứng tuyển (nếu cần) xuống con số dễ quản lý hơn
- quy trình tuyển chọn cuối cùng phải dựa trên năng lực ứng viên và bao gồm phỏng vấn trước ban phỏng vấn
- quy trình bổ nhiệm dựa trên thang điểm
- thông báo kết quả đến các ứng viên trúng tuyển và không trúng tuyển

Biên chế

Ở nhiều mức độ khác nhau, công chức nhà nước thường được bảo vệ tốt hơn người lao động ở các tổ chức tư nhân trước nguy cơ bị sa thải. Nền tảng lô gíc cho chế độ biên chế trong khu vực công dựa trên ba yếu tố sau đây:

- dù phục vụ chính phủ, theo một góc độ nào đó, công chức phải phục vụ cho nhà nước và phải có mối quan tâm dài hạn hơn so với những người làm việc cho chính phủ
- con đường sự nghiệp lâu dài khuyến khích kỷ luật trong công việc, vì nguy cơ mất đi công việc có độ an toàn cao trong tương lai là một nguy cơ lớn

- con đường sự nghiệp lâu dài khuyến khích kỷ luật trong công việc và hành vi tốt với công chúng, vì công chúng thường gắn liền người công chức với công việc của họ, vì vậy họ có ý thức hơn trong việc bảo vệ danh tiếng cá nhân

Theo lô-gíc này, lương bổng sẽ dựa trên vị trí chứ không dựa trên chất lượng công việc. Ví dụ thể hiện mạnh mẽ nhất quan điểm này là chính sách lương bổng của Đức cho công chức nhà nước lâu năm (Beamte). Đối với nhóm công chức này, lương không phải thù lao cho những việc họ làm hoặc theo hiệu quả công việc, mà trở thành một biện pháp sinh kế gắn liền với công việc. Lương bổng cho phép Beamte cống hiến trọn vẹn cho chức vụ và với nhà nước và sống ở mức sống tiêu chuẩn phù hợp với vị trí của họ. Chất lượng công việc sẽ xuất phát từ tinh thần trách nhiệm mà không xuất phát từ mức lương.

Tuy nhiên, hợp đồng có thời hạn được sử dụng ngày càng nhiều để quy định thời hạn lao động, mức lương và yêu cầu về chất lượng công việc. Mặc dù còn nhiều chứng cứ mơ hồ về hiệu quả của chế độ này, trả lương theo chất lượng công việc ngày càng phổ biết. Hợp đồng lao động có thời hạn đặc biệt phổ biến ở những vị trí cấp cao (Tổng Giám đốc, Thứ trưởng hoặc Thủ trưởng cơ quan). Hợp đồng có thời hạn ban đầu được đưa ra để đem đến cho khu vực công nhiều sự linh hoạt hơn. Hình thức gần đây của loại hợp đồng này, khá phổ biến ở các nước OECD, là hợp đồng có thời hạn gắn liền mức lương với chất lượng quản lý. Nhưng một lần nữa, chứng cứ về hiệu quả của chế độ lương này vẫn còn nhiều mơ hồ.

Khi chuyển sang chế độ trọng dụng nhân tài, biên chế có thể được thực hiện toàn diện hoặc từng phần. Biên chế có thể dành cho mọi công chức nhà nước đã làm ở một vị trí trong số năm nhất định hoặc những người đã làm cho nhà nước trong một thời gian nhất định. Ở Bolivia, theo kế hoạch cải cách, biên chế sẽ dành cho những người làm tại một vị trí trong 5+ năm, hoặc bất kỳ nhân sự nào đã làm trong nhà nước từ 10+ năm. Ở Brazil, bổ sung cho Hiến pháp 1988 cũng đạt được thành tựu tương tự (thường được gọi là “đoàn tàu hạnh phúc” – trem de alegria). Theo chế độ từng phần, biên chế chỉ được trao cho một nhóm cụ thể. Ở Hoa Kỳ, theo Đạo luật Pendleton 1883, nhân viên nhà nước được bảo vệ dựa trên phân loại công việc và tùy theo quyết định của lãnh đạo.

Thăng tiến, kỷ luật và sa thải

Chế độ nhân tài có thể được thực hiện qua một ủy ban độc lập thường trực (như ở Anh và hầu hết các nước khối Commonwealth, Hoa Kỳ, Nhật Bản) hoặc qua những hội đồng với thành viên là các cán bộ cấp cao (như ở Bỉ). Ủy ban độc lập thường trực có thể được hiến pháp bảo vệ (Singapore, Trinidad và Tobago, Jamaica) hoặc được thành lập theo luật thông thường (Nhật Bản, Hoa Kỳ, Anh).

Trong thế kỷ vừa qua, hầu hết các nước công nghiệp hóa đều đã xây dựng được khu vực công chuyên nghiệp và dựa trên năng lực và đã củng cố việc quản lý và giám sát quá trình tuyển dụng công chức thông qua những chế độ chính quy. Theo truyền thống, việc này dẫn đến mối quan hệ giữa ba nhân tố tổ chức chính: ủy ban độc lập, văn phòng nhân sự trung ương và cơ quan chủ quản. Khác với ủy ban độc lập, văn phòng nhân sự trung ương là một phần của bộ máy lãnh đạo và chịu trách nhiệm với chính phủ (nghĩa là văn phòng này không độc lập). Văn phòng sẽ chịu trách nhiệm các hoạt động quản lý nhân sự mà ủy ban không thực hiện. Nhìn chung, những hoạt động này bao gồm đặt ra và phân loại các vị trí, huấn luyện cán bộ và phát triển chuyên môn, quyết định điều kiện lao động và lập ra các quy định về kỷ luật, chế độ lương và phúc lợi. Mức độ trách nhiệm quản lý nhân sự mà cơ quan chủ quản phụ trách tùy thuộc vào tính tập trung của

toàn hệ thống. Với hệ thống có tính tập trung thấp, cơ quan chủ quản tự thực hiện quá trình tuyển dụng, đưa ra yêu cầu về tăng lương,… Trong hệ thống có tính tập trung cao như ở New Zealand, tất cả nhiệm vụ về nhân sự như tuyển dụng và trả lương đều không thuộc bổn phận của cơ quan chủ quản.

Quản lý bổ nhiệm hỗn hợp (hybrid appointment)

Nhiều quốc gia thực hiện bổ nhiệm hỗn hợp khá nhiều trong đó năng lực, thể hiện qua các tiêu chí công khai và có thể bị thách thức kết hợp với đánh giá chủ quan về chính trị. Trái ngược với bổ nhiệm chính trị "thuần túy", trong đó các thành viên chính phủ thực hiện quyết định tuyển dụng và sa thải, trong bổ nhiệm hỗn hợp, năng lực là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Bổ nhiệm hỗn hợp cần phải được quản lý cẩn thận.

Bổ nhiệm hỗn hợp thường diễn ra ở tầng lớp lãnh đạo phía trên. Hệ thống bổ nhiệm Thứ trưởng (tương đương với thư ký thường trực hay Tổng Thư ký) ở Canada là ví dụ minh họa cho hình thức này. Những bổ nhiệm này sẽ do Thủ tướng quyết định và những vị trí này hoàn toàn không đảm bảo an toàn về nghề nghiệp, việc tuyển dụng (và sa thải) được thực hiện theo sự "tùy ý" của Nhà vua[1]. Hoạt động bổ nhiệm không thuần túy mang tính chính trị vì Thủ tướng sẽ không thể tự ý bổ nhiệm và phớt lờ lời khuyên của Thư ký Hội đồng Cơ yếu (Thư ký Nội các); điều này sẽ dẫn đến sự phẫn nộ của công chúng.Văn phòng Thư ký sử dụng phương pháp có tính khoa học cao để sàng lọc ra những hồ sơ có năng lực cần thiết cho từng vị trí và có phương pháp đánh giá ứng viên rất tốt. Tuy nhiên, quyết định tuyển dụng ứng viên nào do Văn phòng Thư ký để cử sẽ do Thủ tướng thực hiện, hành động thay mặt cho nội các, và sử dụng các tiêu chí thuần túy về chính trị. Trong trường hợp sa thải, theo truyền thống và tập quán, phải tìm vị trí tương đương hoặc sắp xếp cho người bị sa thải chế độ nghỉ hưu tự nguyện.

Có hai vấn đề cần phải giải quyết trong bổ nhiệm hỗn hợp:

- thu hút được người giỏi nhất, dù năng lực không phải là yếu tố đủ trong tuyển dụng loại này và người giỏi nhất có thể e ngại trước nguy cơ bị sa thải ngẫu nhiên vì nguyên nhân chính trị
- cân bằng hai tiêu chí tuyển dụng khi có sự mâu thuẫn

Giải pháp phổ biến nhất là "hệ thống tổ hợp" (pool system) chọn các ứng viên vào một tổ hợp nếu họ thỏa mãn các yêu cầu về năng lực. Những người trong tổ hợp sẽ tiếp tục được chọn dựa trên yếu tố chính trị. Ở Pháp, việc quản lý tổ hợp sẽ được thực hiện bằng việc đảm bảo một công việc trong khu vực công cho tất cả ứng viên tùy chọn, như vậy các ứng viên sẽ có một bước đệm chuyển tiếp khi bị sa thải. Ở Đức, khoảng 140 vị trí cao cấp đều là bổ nhiệm hỗn hợp được quản lý khá hiệu quả theo chế độ tổ hợp. Việc bổ nhiệm vào những vị trí cấp cao sẽ tự động mất hiệu lực nếu có sự thay đổi về chính phủ, chính phủ sắp nhậm chức có thể chọn phương án tái bổ nhiệm những người này. Viên chức nhà nước bị sa thải khỏi vị trí hỗn hợp sẽ tiếp tục được giữ lại trong tổ hợp dưới tư cách là "ruhestand" (dự bị). Họ sẽ nhận được trợ cấp nhưng không nhận lương hưu trên cơ sở họ có thể được tái bổ nhiệm bất cứ lúc nào.

[1] Canada là một trong số các nước vẫn theo chế độ quân chủ mà đại diện về mặt lễ nghi là Nữ hoàng Elizabeth Đệ nhị. Cấu trúc nhà nước dựa trên nền tảng dân chủ lập hiến, liên bang và nghị viện Westminster – ND.

Trong bổ nhiệm hỗn hợp, tiêu chí về năng lực thường được xem xét đầu tiên, với những ứng viên được vào vòng trong tiếp tục được cân nhắc về yếu tố chính trị. Trong hệ thống tổ hợp ở Bỉ, để vào được tổ hợp yêu cầu phải có bằng đại học và đậu kỳ sát hạch cán bộ công chức. Sau đó, ứng viên sẽ được chọn theo yếu tố chính trị từ tổ hợp. Theo truyền thống, ứng viên được bổ nhiệm hỗn hợp ở Bỉ được vào biên chế, được bảo vệ trước những quyết định sa thải ngẫu nhiên, dù chế độ này bắt đầu thay đổi trong những năm gần đây. Ở Anh, một hội đồng tuyển dụng cấp cao sẽ đề xuất vị trí thứ trưởng cho Thủ tướng thông qua Thư ký Nội các. Những đề xuất này sẽ xem xét quan điểm (nhưng không xem xét ý kiến phủ quyết) của Bộ trưởng có liên quan. Thủ tướng là lãnh đạo duy nhất có quyền quyết định tuyển dụng cuối cùng.

Recommended readings

- Ban, Carolyn. 1991. "The Realities of the Merit System." In Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, eds. Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges. New York: Longman.
- Bekke, Perry, and Toonen, eds. 1996. Civil Service Systems in Comparative Perspective. Bloomington Ind.: Indiana University Press.
- Canada, Sachiko Ikari, et. al. Flexible Personnel Management in the Public Service. Paris, OECD, PUMA: 1990 Geddes, Barbara. 1994. Politicians' Dilemma. Berkeley: University of California Press.
- Hirsch, Darryl. 1999. "Merit Systems in Western Democracies #1: An Introduction to Merit in Canada, the United States, Britain, Australia, and New Zealand." Public Service Commission of Canada.
- Holzer, Marc. 1991. "Attracting the Best and the Brightest to Government Service." In Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, eds., Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges. New York: Longman.
- Hood, Christopher and B. Guy Peters (Eds.) (1994): Rewards in High Public Office. London: Sage.
- Horn, Murray J. 1995. The Political Economy of Public Administration. New York: Cambridge UP.
- Huddleston, Mark and Boyer, W. 1996. The Higher Civil Service in the United States: Quest for Reform. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Ingraham, Patricia. 1995. The Foundations of Merit: Public Service in American Democracy. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- "Lawrence R. Strong Advisory Committee Report on Executive Recruitment and Retention." Prepared for the Treasury Board Secretariat (Canada).
- Nunberg, Barbara. 1995. "Managing the Civil Service: Reform Lessons from Advanced Industrialized Countries." World Bank Discussion Paper No. 204. World Bank, Washington, D.C.
- Polidano, C. and N. Manning (1996). Redrawing the Lines: Service Commissions and the Delegation of Personnel Management. Managing the Public Service - Strategies for Improvement Series. London: Commonwealth Secretariat.
- Roberts, Deborah D. "A Personnel Chameleon Blending the Political Appointee and Careerist Traditions: Exempt Managers in State Government" -- in Carolyn Ban and Norma M. Riccucci eds. Public Personnel Management: Current Concerns - Future Challenges. New York: Longman
- Rouban, Luc (1999): La fin des technocrates? Paris: Presses de IEP.
- Silberman, Bernard. 1993. Cages of Reason: the Rise of the Rational State in France, Japan, the US and Great Britain. Chicago: University of Chicago Press.
- Skowronek, Stephen. 1982 Building a New American State: the expansion of national administrative capacities, 1877-1920. Cambridge: Cambridge University Press.

Nguồn: http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/Recruitment.pdf