

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Книга Психология

Том 103

ANNUAIRE DE L'UNIVERSITE DE SOFIA "ST. KLIMENT OHRIDSKI"

FACULTE DE PHILOSOPHIE

Livre Psychologie

Tome 103

ПРИЛОЖИМОСТ И НАДЕЖДНОСТ НА ЕЛЕКТРОННИТЕ И ТРАДИЦИОННИ МЕТОДИ ЗА ПОДБОР ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕВРОПЕЙСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ

АНТОАНЕТА ВЪЛКАНОВА

Катедра по социална, трудова и педагогическа психология

Антоанета Волканова. ПРИМЕНИМОСТЪТ И НАДЕЖНОСТЪТ НА ЕЛЕКТРОННИТЕ И ТРАДИЦИОННИ МЕТОДИ ЗА ПОДБОР ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЕВРОПЕЙСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ

Целта на тази статия е да се представи общо представление за проблемите на приложимостта и надежността на различните методи и етапи на подбор и процедури, използвани в европейските институции. За тази цел през 2011 г. в обща сложност беше проведено 90 интервю, преди всичко, в три ДГ в рамките на Комисията (ДГ среда, ДГ регионална политика и ДГ вътрешен пазар и услуги), а също и в рамките на ДГ персонал и администрация и EPSO. Основните наблюдавани аспекти бяха професионалната подготовка и целта на подбор, а също и техните съответстващи резултати.

Antoaneta Valkanova. APPLICABILITY AND RELIABILITY OF ELECTRONIC AND TRADITIONAL METHODS FOR SELECTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE EUROPEAN INSTITUTIONS

This article aims to give an overview of the problems of the applicability and reliability of the different methods and stages of the selection processes and procedures used in the European institutions. For this purpose a total of 90 interviews were conducted in 2011, primarily within three DGs within the Commission (DG Environment, DG Regional Policy, and DG Internal Market and Services), as well as within DG Personnel and Administration and EPSO. The main aspects which were observed were the background and the purposes of the competitions as well as their respective results.

Една от главните функции на отдел „Човешки ресурси“ в която и да е организация е процесът на подбор на най-подходящите служители. От ключово значение е как дадената организация ще дефинира понятието „най-подходящ“ и именно тук се пораждат две основни гледни точки. От една страна, управленският подход се фокусира върху способността на метода на селекция да идентифицира хората с необходимите технически познания, аналитични възможности и умения за комуникация (наред с други качества). От друга страна, социологическата и антропологическата гледна точка подчертават факта, че критериите и процедурите за подбор са едновременно продукт и предиктор на организационната култура, отразявайки това, което е ценно в рамките на организацията и гарантирайки подбор на нови служители, които да се вписват и подкрепят културните ценности. Този аспект от процеса на селекция придобива още по-голямо значение за една сравнително нова организация и за такава, която е съставена от хора с различен културен и професионален опит, като Европейския съюз и неговите институции. Тази студия разглежда съвременните процеси за подбор и предложените реформи.

От 1960 г., европейските институции разчитат на процес, наречен „конкурс“ (често наричан с френския термин, „concours“), да наема персонал и да се оцени неговата квалификация. Студията обобщава критики на сегашната система и предоставя общ преглед на планираните промени, както и изследва възможното им въздействие от управленска и социологическа гледна точка.

ИСТОРИЯ НА КОНКУРСА И СЪЗДАВАНЕ НА EPSO

Първоначалните модели за голяма част от системата за управление в рамките на европейските институции са системите, характерни за първите шест държави членки, и особено за Франция (Стивънс и Стивънс, 1991), където използването на официални писмени тестове за постъпване в образователни институции, както и в обществения сектор, е широко разпространено. В продължение на много години, всяка институция обявява собствени процедури, поради презумпцията, че останалите не биха спазвали същите стандарти. При сблъсък с огромното предизвикателство за наемане на хиляди нови служители в резултат на приближаващото се разширяване през 2004 г., което присъедини 10-те нови държави членки, институциите най-накрая се съгласяват да обединят силите си и да се създаде независима организация, която ще провежда конкурси за всички европейски институции. Европейската служба за подбор на персонал (EPSO) е създадена през 2002 г. и започва бързо да се фокусира върху организацията на конкурси за служители от новите държави членки. EPSO-персоналът идва предимно от Европейската комисия (ЕК), а също и от другите институции, и приема съществуващия метод за подбор.

НАСТОЯЩИЯТ ПРОЦЕС ЗА ПОДБОР

Конкурсът е сложен многоетапен процес. Именно неговата продължителност и използваните методи пораждат голяма част от критиките.

Решение относно графика на конкурса

След консултация с всички европейски институции, EPSO разработва годишен график на предстоящите конкурси и този план се одобрява от управителния му съвет. За много от областите, конкурси се обявяват еднократно на три или четири години, което означава, че тези в академичните програми, които се подготвят за кариера в европейските институции, трябва често да са склонни да чакат в продължение на години след дипломирането си, и съответно, голяма част от тях вече ще са се установили на друго място и са все по-слабо заинтересовани от сменяне на работата. Служителите на Комисията настояват за по-чести конкурси, но от страна на EPSO има съпротива, тъй като не разполагат с необходимите ресурси (интервю с член на персонала от ГД „Персонал и администрация, 2006). От създаването си фокусът на EPSO е да осигури голям брой служители от новите държави членки, но този период е към своя край, и институциите ще се върнат към стандартната политика на конкурси, отворени за гражданите на всички държави членки и фокусът ще бъде наемане главно на заместващ персонал, а не толкова на голям брой нови служители.

Обявяване на изпитите и набиране на кандидати

Основният метод за набиране на кандидати е пасивен; позициите са публикувани на интернет страницата на EPSO. Предполага се, че потенциалните кандидати са достатъчно заинтересовани и имат необходимите познания, за да намерят информацията за тези постове. Съобщения за предстоящи конкурси се изпращат и до постоянните представителства във всяка от държавите членки, но усилията, предприети от новите държави членки за разпространението на тази информация са доста противоречиви и повечето от тях са фокусирани върху обмяна на съобщения с хора, които вече работят в даденото национално правителство (интервюта, проведени от автора с персонала на офисите на Постоянното представителство и с представители на правителството в шест нови държави членки, 2011).

Сегашният проблем е дали кариерата в европейските институции е достатъчно атрактивна, като се има предвид факта, че заплатите бяха намалени през 2004 г. Онези, които вече работят в европейските институции все по-често намират нови възможности, налични в рамките на техните национални правителства или в консултантски фирми и неправителствени организации. От своя страна правителства се състезават за най-добрите кандидати чрез агресивни усилия за набиране, включително и чрез работа за подобряване на

имиджа на правителството като работодател (Напа, 2001). Така Комисията се изправя пред реалността, свързана с факта, че пасивната стратегия за набиране на персонал може да продължи да осигурява голям брой кандидати, но те не непременно са най-добрите.

Тест за преселекция

Всички, които се регистрират за участие в конкурс, полагат тест със затворени въпроси, без значение от областта, за която кандидатстват. Тъй като процесът е достъпен за всички европейски граждани, които кандидатстват, понякога EPSO се сблъсква с хиляди кандидати. Например за един голям конкурс, регистрираните за участие са приблизително 40 000 души. Така, преселекция се използва предимно за да се премахнат колкото се може повече хора, с цел да се намали броят на кандидатите до управляем размер (интервюта с висши служители на EPSO, 2011).

По-рано в история на конкурса, съдържанието е фокусирано върху общи познания, като например кой е спечелил олимпийски медал в определен спорт. Както и в много от националните администрации, този тип изпит в крайна сметка е преценен като несвързан с работата, и в резултат е заменен от тест, който се фокусира върху подробни фактически познания на европейските институции, договори и закони, история на европейските институции, личности (като например настоящи комисари), както и множество подробни знания, но голяма част от тях нямат пряко отношение към работата. Една от иновациите са наскоро добавените тестове от вербален и математически характер.

Формата на теста също се е променила с течение на времето. Традиционният тест за селекция бе на хартия. Логистичните предизвикателства и съпътстващите разходи са огромни, тъй като са необходими зали (често отдавани под наем), тестове, отпечатани на различни езици и доставени навреме, и т.н. Тестовите трябва да се проведат с изключителна точност. На кандидатите не беше позволено да напуснат стаята, дори и да използват останалите стаи, особено след един инцидент, при който са използвани преносими телефони, с цел сверяване на отговорите. И, разбира се, ако на кандидатът се налага да пропуснете датата на изпитването поради болест или други проблеми, му се отказваше достъп до теста. Просто трябва да се изчака до следващия конкурс. В действителност този процес бе толкова строг, че много от се регистриралите се за тест, не се явяваха на конкурса (40000 души регистрирани, но само около 50% всъщност се явяваха на теста; интервю с EPSO старши член на персонала, 2011).

Преминаването към компютърно базирани тестове е значителна технологична промяна. От 2006 г., преселекцията се извършва в изпитни центрове във всяка държава членка и кандидатът има възможност си запише час за определено от него време. Налице са някои технически оплаквания от системата, включително от хора с увреждания (интервюта с граждани на новите

държави членки, 2011 г.), но това е ясен ход към по-модерна система, която третира кандидатите по по-хуманен начин. В действителност броят на хората, които не успяват да се явят спадна драстично.

Прегледът на формите за кандидатстване

Прегледът на формите за кандидатстване е едва след като кандидатът е преминал успешно през преселекцията (включително преглед на дипломата и автобиографията), за да се гарантира, че лицето действително отговаря на формалните образователни изисквания и години опит, необходими за длъжността.

Писмен изпит

От този момент нататък, процесът на изпитване е съобразен с конкретната област и се ръководи от комисия по подбора, членове на която са „определени от администрациите на институциите и от комитетите по персонала“ (Van Biesen, 2006). Това означава, че за всеки изпит се назначава нова група от специалисти в областта и те започват, повече или по-малко наново, да изготвят дизайн на писмения тест и въпросите за устния изпит. Обикновено писменият тест комбинира затворени въпроси и есета. Членовете на комисията могат да изберат да използват база от въпроси, която се поддържа от EPSO, но те носят пълната отговорност, че този тест е фокусиран върху конкретната област (като например право, икономика, счетоводство, информационни технологии, и т.н.) Прагът за успешно полагане на писмения изпит е обикновено около 50%. Есетата, разбира се, трябва да бъдат разгледани и оценявани индивидуално, което е трудоемко, и, при наличието на голям брой кандидати, се назначава допълнителен брой служителите от институциите, които да подпомогнат конкурсната комисия.

Устен изпит

Тези, които преминават успешно през писмения изпит, са поканени в Брюксел на интервю, проведено от конкурсната комисия (разходите се покриват от EPSO). Интервютата обикновено траят около 45 минути, а членовете на комисията могат да провеждат най-много осем на ден. Когато има стотици кандидати, този процес е изключително дълъг и скъп, и представлява огромна тежест за тези, които участват в комисиите за подбор. Конкурсните комисии могат да използват стандартни въпроси, но също могат да поискат от кандидатите да обосноват онова, което са написали в есетата. Качествата, се оценяват са от технически, но също и от комуникационен, личностен и от мотивационен характер.

Ефективността на писмените и устните изпити зависи до голяма степен от квалификацията на хората, които съставляват комисиите за подбор.

Списък с резерви

Списъкът с резерви „обикновено съдържа около два пъти повече кандидати от броя на длъжностите, които ще бъдат запълнени, ситуация, произтичаща от белгийските прецеденти“ (Спенс и Стивънс, 2006:181). В този момент започва и конкуренцията между самите европейски институции. Конкретни институции (особено по-малките, които се страхуват, че ще загубят в пряка конкуренция с Комисията) могат да „запазят“ за себе си даден кандидат, въз основа на вероятна бъдеща нужда, и в този случай, другите институции (особено Комисията) не могат да назначат това лице. Тази стъпка забавя целия процес и лишава кандидатите от избор на институция, за която да работят, а освен това те не са информирани, че са сред „запазените“ за определената организация.

Освен това много от кандидатите смятат, че след като са преминали конкурса и са в списъка, трябва да чакат пасивно, а в действителност те също трябва да се информират за овакантени позиции. Тъй като няма публично предлагане на действително свободни работни места, този процес може да се окаже изключително труден и затова се изискват значителни усилия и постоянство от страна на кандидатите.

КРИТИКИ ОТНОСНО КОНКУРСНИЯ ПРОЦЕС

Двете най-основни критики към сегашните процес са свързани с незадоволителните качества на хората, които се появяват в списъците с резерви, както и с възпиращия ефект върху потенциалните кандидати.

1. Качеството: концепцията за валидност на тестовете и трудността за прилагането ѝ в контекста на конкурса

В САЩ, се развива доста формален набор от методи за оценка на валидността на избора на метод, т.е. дали тестът или друг метод точно предсказва високи постижения при изпълнението на работни функции (Schmidt и Hunter, 1998). Той изисква, първо, тестът да бъде свързан с работата (т.е. да мери набор от умения, компетентности или знания, които са необходими за изпълнението на длъжността). В този смисъл, всеки от трите етапа на настоящите конкурси е свързан с проблеми, правещи невъзможна оценката на валидността им.

От една страна, преселекцията е стандартизирана и разработена от професионални експерти в областта на тестирането. Но уменията, които се предлагат на оценка са толкова общи, че преселекцията не е предназначена да направи фино разграничение, а просто да се премахнат тези, които не отговарят на един относително нисък праг.

Що се отнася до писмения и устния изпит, се сблъскваме с проблема, че конкурсната комисия се състои от хора без опит в подбора. И, както видяхме по-горе, качеството на всеки конкурс зависи от качеството именно на тези комисии.

Един от начините за преценка на валидността на конкурса е свързан със сложни статистически техники за проследяване на корелацията между резултатите на тестовете и ефективността на работното място (Shafritz и др., 2001). Подобно усилие за валидиране има смисъл ако изпитите са относително консистентни без значение от времевия фактор. Няма смисъл, от опитите за проследяване на валидността на прилаганите техники при конкретен конкурс за адвокати например, ако следващите състезания са доста различни, защото конкурсните комисии решат да предприемат по-различен подход. Така че липсата на професионализъм и последователност ограничава приложимостта на официална методика за изпитване на валидността.

Поради липсата на количествени изследвания за валидност, ние сме поставени пред доста трудна ситуация. Обширни интервюта в рамките на Европейската комисия¹ представят гледната точка в една от най-големите организации, която разчита на EPSO за скрининг на кандидати за работа. Те хвърлят светлина върху три потенциални проблема: неверни положителни резултати, неверни негативи и потенциални източници на пристрастие в рамките на системата. Лъжливите положителни резултати са най-видимите. На практика това са хората, които преминават през серията от тестове и се появяват в списъка на „лауреатите“, но не са квалифицирани.

В действителност някои хора стоят в списъка с резерви и никога не са наети. Още по-опасни за институциите са тези, които са посредствени, но които все пак успяват да получат позицията. Предвид факта, че е изключително трудно да се уволни служител, дори и по време на изпитателен срок, институциите могат да страдат от последиците на такава селекция в продължение на много години.

Фалшивите негативи, от друга страна, са по-трудни за идентифициране, но вероятно с много по-голяма честота. Това са хората, които биха били отлични служители, но които не успяват да се преборят в процеса на тестиране. Никой не се съмнява, че такива хора съществуват, но е изключително трудно да се прецени колко чест е проблемът, или какви са разходите за организациите. Въпреки това, последното разширяване на ЕС ни дава един вид естествен експеримент. Целта на селекцията е да се намерят хора, които ще вършат работа отлично. Тъй като обикновено е твърде скъпо да се поставят хората в работата на пробен период, за да се види как биха я вършили, тестът е на теория, „пълномощник“ на работа. Но в подготовка за разширяването през 2004 г. и за да осъществи плавен преход, една голяма група от хора са били наети от новите държави членки в рамките на различни временни назначения, без да се налага да преминат конкурса. Много от тях след това полагат гореописания изпит, надявайки се да запазят работата си.

¹ Общо 90 интервюта бяха проведени през 2011 г., предимно в рамките на три генерални дирекции в на Комисията (ГД „Околна среда“, Генерална дирекция „Регионална политика“ и ГД „Вътрешен пазар и услуги), както и в рамките на ГД „Персонал и администрация и EPSO.

Но техните резултати на тестовете са доста ниски – в една генерална дирекция, само около 40% полагат успешно изпитите. Ако тези хора вече са се справили много добре, тогава какво говори това за валидността на конкурса?

Друг проблем, споменат от началници на отдели, както и от хората, преминали през конкурсния процес, е пристрастността. Един от рисковете на всяка система за подбор е, че изборът на въпроси или методи могат да доведат до пристрастия. В случая на европейските институции, основните проблеми, свързани с пристрастията, са националност, език, пол, или лични качества. Един от източниците на потенциални национални пристрастия е разликата в използването на тестване в родината. Ясно е, че целият конкурсен процес е много добре познат за онези, които идват от южните европейски държави, но много по-малко за тези, които идват от северните страни или от новите държави членки, много от които намират цялата логика на система за страна. Например холандски началник на отдел сподели: „Системата е много френски ориентирана. За тях това е съвсем нормално. В Холандия, след като веднъж сте получили университетска диплома, вие не полагате повече изпити. Можете да си вършите работата добре, но не трябва да полагате изпити. Във Франция сте задължен да полагате изпити дори до 73-годишна възраст. Това е част от културата.“

Въпросът за използвания език по време на конкурса е твърде сложен и не позволява задълбочен анализ в настоящата студия, но в продължение на много години, кандидатите можеха да полагат писмени тестове на всеки от официалните езици. Тъй като броят на езиците се увеличи, и особено след приемането на десетте нови държави членки наведнъж, предишният метод вече стана неприложим. Като резултат, EPSO разработи система, според която писмените тестове се полагат само на трите работни езика – английски, френски и немски, с изричното изискване този език да е различен от родния. Разбира се, едно от предизвикателствата за много кандидати е тест, в стресова ситуация и под натиска на времето, и при това не е на родния си език.

Проблемът за пола се повдига периодично, както по отношение на разликите в резултатите на математическия тест, така също и относно оценката на конкурсната комисия по време на устните изпити. В опит за намаляване на отклоненията при наетите лица по отношение на пола е взето решение във всяка изборна комисия да има най-малко една жена. В интервю такава служителка описва стреса, на който е подложена, бидейки единствената жена на конкурсната комисия. Докато другите членове си разделят задачите за устния изпит, от нея се очаква да участва във всички, което ѝ създава големи проблеми, особено опитвайки се да съчетава интервютата с редовната си работа.

Фактът, че комисиите не са съставени от професионалисти в сферата на подбор на персонала, може да доведе до други видове пристрастия, въз осно-

ва на неподходящи критерии. Това е проблем, както при оценката на писмените изпити, така и при провеждането на устния изпит. Оценяването на есе се базира на до голяма степен субективизъм.

2. Възпиращият ефект: загуба на най-добрите кандидати?

Критиците, които се фокусират върху потенциалния възпиращ ефект, се аргументират на основата на текущия недостиг на квалифицирани кандидати в някои области, като информационни технологии и счетоводство, както и на прогнозираното текучество и бъдещите нужди за наемане. Независимо, че EPSO продължава да привлича хиляди кандидати, критиците твърдят, че процесът изключва значителна част от наистина най-добрите, които избират да не полагат изпитите. Графикът на конкурсите, както видяхме по-горе, е един от източниците на възпиране. Вторият е продължителността на процеса, който все още отнема средно 15 месеца (Европейска комисия, 2008), плюс месеци или дори години, за избор от списъка с резерви. Така, наскоро завършилият университет е малко вероятно просто да изчака, докато премине успешно през конкурса и много често вероятно междуременно си намира друга работа. За сравнение процесът на наемане на служители за правителството на САЩ е критикуван като твърде бавен, защото отнема средно 102 дни, а в екстремни случаи, може да отнеме шест месеца от момента на кандидатстването до получаване на предложение за работа (US Merit Systems Protection Board, 2006). Появява се дори цяла индустрия от курсове и книги за подготовка за изпитите, но ако някой вече има много добра работа или отлични перспективи на друго място, има малък стимул да се изправи пред това изпитание. И според наскоро нает ръководител на звено от нова държава-членка, резултатът е, че някои от най-потенциалните служители просто не кандидатстват.

От управленческа гледна точка, конкурсът, така както е структуриран в момента, не служи нито на нуждите на европейските институции, нито на потенциалните кандидати. Не се осигурява постоянен поток от отлични кандидати, както и целият процес на конкурса трябва да бъде обект на реформа.

ЛИТЕРАТУРА

- Abélès, Marc, (2004). Identity and borders: An Anthropological Approach to EU Institutions, Twenty-First Century Papers: On-Line Working Papers from the Center for 21st Century Studies, University of Wisconsin-Milwaukee. <http://www.21st.uwm.edu>.
- Ban, C. (2007). Enlarging Europe: Eastern Europeans in the European Commission, paper presented at the Annual Meeting of NISPAcee, Kii, Ukraine, May. Available at <http://carolynban.net>.
- Ban, C. (2008). Performance Appraisal and Promotion in the European Commission: the Challenge of Linking Organizational and Individual Accountability, Paper prepared for conference on Accountability and Governance in International Organizations, University of Konstanz, June.

- Ban, C. forthcoming. 'Sorry, I Don't Speak French: the Impact of Enlargement on Language Use in the European Commission. – In Michel Gueldry, ed. *Walk the Talk. Integrating Languages and Cultures in the Professions*. Vol. 1. The Edward Mellon Press.
- Bauer, M. (2008). Diffuse Anxieties, Deprived Entrepreneurs: Commission Reform and Middle Management, *Journal of European Public Policy*, 15, 5 (August): 691–707.
- Bauer, M. (2007). The Politics of Reforming the European Commission. – In Michael W. Bauer and Christoph Knill, eds. *Management Reforms in International Organizations*. Baden-Baden: Nomos.
- Bellier, I. (2000). A Europeanized Elite? An Anthropology of European Commission Officials, *Yearbook of European Studies*. No. 14: 135–156.
- Bloch, P. and Deborah A. (1974). *Policewomen on Patrol: Final Report*. Washington, D.C. : Police Foundation.
- Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'État; Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Castiglione, Dario and Chris Longman, eds. (2007). *The Language Question in Europe and Diverse Societies*, Oxford: Hart Publishing.
- Cini, M. (1996). *The European Commission: Leadership, organization and culture in the EU Administration*, Manchester: Manchester University Press.
- Desforges, C. et Jean-Guy de Chalvron (2008). Rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu du concours d'accès à la fonction publique de l'état. l'Inspection Générale de l'Administration, France. janvier.
- Dimier, V. forthcoming. *Recycling empire, the invention of a European Aid bureaucracy, 1958–1998*.
- European Commission (2007). Nicholas David Bearfield appointed Head of the European Communities Personnel Selection Office (EPSO). Press release, (IP/07/1125) Brussels, 18 July 2007.
- European Commission (2008). Modernisation of the Commission's Human Resources: Synthesis of Proposals in the Papers by the Groups Chaired by Jörgen Holmquist, Robert Madelin, and Robert Verrue, Director Generals Meeting on 3 July, 2008, unpublished paper available on SID 2008.
- European Commission (2008a). Good news for future jobseekers: the European Personnel Selection Office adopts major improvements to its selection methods. Press release EPSO/08091. Brussels, July 18, 2008.
- European Personnel Selection Office (EPSO) (2008). EPSO Development Programme: DGs Mini Seminar, 5 June 2008. PowerPoint for presentation by David Bearfield. Available on SID 2008.
- Georgakakis, D. forthcoming. European Civil Service as a Group: Notes about the Eurocrats' Common Culture. – In Joachim Beck, Franz Thedieck, eds, *The European Dimension of Administrative Culture*, Baden Baden, Nomos-Verlag.
- Georgakakis, D. (2008). La sociologie historique et politique de l'Union européenne :un point de vue d'ensemble et quelques contre points, *Politique européenne*, No. 25.
- Haviland, W., Harald Prins, Dana Walrath, Bunny McBride (2008). *Anthropology: the Human Challenge*, 12th edition. Belmont, CA: Thompson Higher Education.
- Jackson, S. (1992). Team Composition in Organizational Settings: Issues in Managing an Increasingly Diverse Work Force, in Stephen Worchel, Wendy Wood, and Jeffrey Simpson, eds., *Group Process and Productivity*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Kassim, H. (2008). 'Mission Impossible', but Mission Accomplished : the Kinnock Reforms and the European Commission," *Journal of European Public Policy*, 15, 5 (August): 648–668.
- Leung, C. and Jennifer Jenkins (2006). *Reconfiguring Europe: the Contribution of Applied Linguistics*. London: Equinox Publishing, Ltd.
- National Academy of Public Administration (2001). *The Quest for Talent: Recruitment Strategies for Federal Agencies*. Washington, D.C.: NAPA.
- Shafritz, J., David Rosenbloom, Norma Riccucci, Katherine Naff, Albert Hyde (2001). *Personnel Management in Government: Politics and Process*, 5th ed. New York: Marcel Dekker.