PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC CÔNG Ở NHẬT BẢN

TS. Bùi Văn Huyền

Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh

Email: huyenqlkt@yahoo.com

Sự thành công của nền kinh tế lớn thứ 3 thế giới tính theo tổng sản phẩm quốc nội (GDP) cũng như sức mua tương đương (PPP) được lý giải bởi nhiều yếu tố cấu thành như trình độ công nghệ tiên tiến, nguồn nhân lực chất lượng cao, chiến lược và chính sách phát triển phù hợp trong từng giai đoạn… Một trong những đóng góp quan trọng để Nhật Bản đạt được những thành công trong quá trình xây dựng và phát triển đất nước chính là bộ máy hành chính tinh gọn, hiệu quả, được vận hành bởi đội ngũ nhân lực khu vực công đầy tính trách nhiệm, chuẩn mực với phong cách chuyên nghiệp.

Từ khóa: nhân lực khu vực công, Nhật Bản

1. Tổng quát về nhân lực khu vực công

Hệ thống hành chính nằm trong Nội các, bao gồm 11 bộ, 01 Văn phòng Nội các (Cabinet office), 01 Cơ quan tái thiết (Reconstruction Agency) và 01 Tổng cục Nhân sự (National Personnel Authority - Viết tắt là NPA). Chính quyền địa phương được xây dựng gồm 47 tỉnh với 787 thành phố, 748 thị xã, 184 làng và 23 quận đặc biệt. NPA là cơ quan chuyên về quản lý nhân lực khu vực công, xây dựng và thực thi các chính sách, biện pháp quản lý nhóm đối tượng này phù hợp với thực tiễn phát triển của Nhật Bản.

NPA là một tổ chức tương đương với một Bộ trong Nội các, tuy nhiên, NPA tương đối độc lập với Nội các và các Bộ khác, giữ vai trò trung lập nhằm vừa đảm bảo sự công bằng trong quản lý nhân lực khu vực công, vừa đảm bảo lợi ích của chính những người làm trong khu vực này. Tính trung lập, độc lập của NPA là ngoài chức năng tổ chức, quản lý đội ngũ nhân lực khu vực công, đơn vị này tổ chức thi tuyển, công bố tiêu chí về tuyển dụng, đánh giá, thăng tiến, miễn nhiệm, tổ chức đạo tạo, tập huấn… cho tất cả đội ngũ nhân lực khu vực công đang làm việc trong các cơ quan công quyền. NPA cũng có trách nhiệm đưa ra những kiến nghị về điều chỉnh điều kiện làm việc, tăng lương, đảm bảo các phúc lợi khác của đội ngũ nhân lực khu vực công lên Quốc hội và Nội các. Như vậy, trách nhiệm quản lý cán bộ về cơ bản được giao cho các cơ quan, các bộ, ngành nhưng NPA duy trì sự nhất quán và ổn định trong tất cả các cơ quan công quyền thông qua việc thiết lập và thực thi các quy chuẩn và quy tắc trong quản lý nhân sự.

1.1. Số lượng và phân nhóm nhân lực khu vực công

Nhật Bản là quốc gia có số lượng nhân lực làm việc trong khu vực công (gọi tắt là cán bộ) chiếm tỷ trọng nhỏ tính trên dân số so với các quốc gia phát triển khác trên thế giới. Năm 2012, Nhật Bản có gần 3,5 triệu cán bộ (3.429.000 người), trong đó cán bộ trung ương (National Public Employees) là 640 nghìn người, chiếm 18,7%; cán bộ địa phương (Local Public Employees) là 2.789.000 người, chiếm 81,3%.

Cán bộ trung ương được phân chia thành nhóm đặc biệt và nhóm phổ thông. Nhóm đặc biệt là các cán bộ làm việc trong lực lượng cảnh vệ, nghị viện, lãnh đạo một số cơ quan hành chính đặc biệt, cán bộ tòa án, bộ trưởng, thứ trưởng, đại sứ, tham tán. Nhóm thông thường là những cán bộ làm việc trong các văn phòng, các công tố viên, cán bộ kiểm lâm quốc gia và nhân viên một số cơ quan hành chính đặc biệt.

So sánh với một số quốc gia phát triển khác, số lượng cán bộ của Nhật Bản tính trên 1.000 dân chiếm tỷ trọng nhỏ. Theo thống kê của NPA và OECD, số lượng cán bộ tính trên 1.000 dân của Nhật Bản là 32 người (2008), con số này ở Anh là 77,8 người (2007); Hoa Kỳ là 78,2 người (2007); Đức là 54,6 người (2007) và Pháp là 88,8 người (2006).

Nhật Bản duy trì tỷ lệ nhỏ cán bộ trong cả 3 khu vực: trung ương, địa phương và quốc phòng. Trong 5 quốc gia ở hình 1, Nhật Bản có số lượng cán bộ tính trên 1.000 dân thấp nhất, bằng 57% so với Đức, chưa bằng 1 nửa so với Hoa Kỳ và Anh và chỉ bằng 35% so với Pháp. Mặc dù số lượng cán bộ rất nhỏ, nhưng Nhật Bản luôn duy trì được bộ máy hành chính vận hành rất hiệu quả, đáp ứng được đòi hỏi phát triển của đất nước.

Mặc dù số lượng cán bộ chiếm tỷ trọng thấp so với dân số và so sánh với các quốc gia phát triển khác, nhưng Nhật Bản luôn chú trọng học hỏi các mô hình quản lý của các quốc gia khác, tìm kiếm mô hình và những biện pháp phù hợp nhất nhằm giảm số lượng, tăng năng lực và hiệu quả của đội ngũ cán bộ khu vực công. Trong giai đoạn 2000-2012, số lượng cán bộ của Nhật Bản giảm khoảng gần 1 triệu người, từ 4.350.000 cán bộ năm 2000 xuống còn 3.429.000 cán bộ năm 2012. Đây là kết quả của những nỗ lực rất lớn của NPA và cũng là điều gây không ít ngạc nhiên cho một số quốc gia khác trong bối cảnh bộ máy hành chính của các quốc gia này ngày càng có xu hướng phình to với lý giải là nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế.

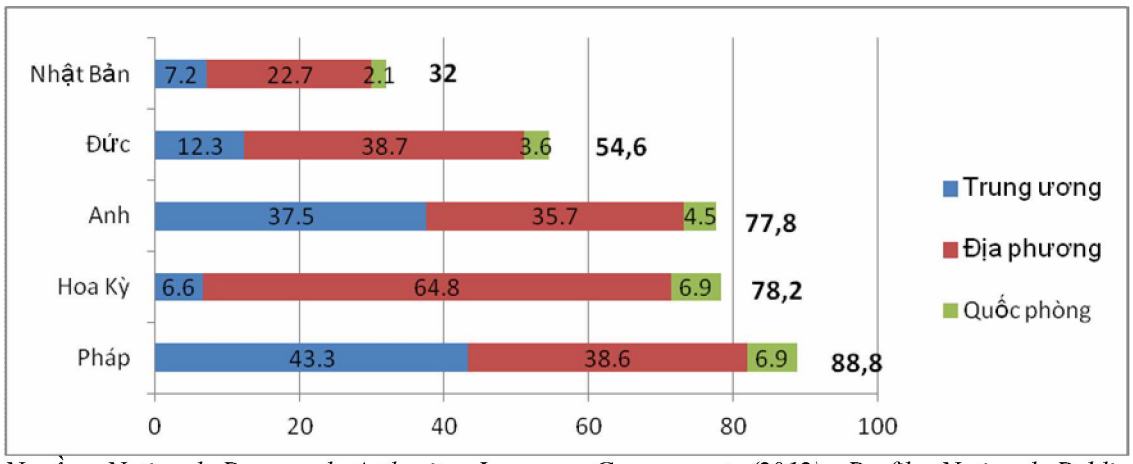
Như vậy, trong 12 năm, Nhật Bản đã giảm 921 ngàn cán bộ làm việc trong khu vực công, trong đó cán bộ trung ương giảm 490 ngàn người và cán bộ địa phương giảm 431 ngàn người. Với tỷ trọng cán bộ tính trên 1 ngàn dân thuộc nhóm thấp nhất trong các nước phát triển, việc giảm tới 26% tổng số cán bộ trong hơn 10 năm là một thành công lớn trong nỗ lực cải cách hành chính cũng trong tiến trình phát triển.

1.2. Tuyển dụng cán bộ

Nhật Bản áp dụng song song hai hình thức tuyển dụng: Thi tuyển và lựa chọn. Thi tuyển bao gồm cả thi viết và phỏng vấn, áp dụng với hầu hết các ứng viên tham gia thi tuyển vào làm việc ở khu vực công. Hình thức tuyển chọn không áp dụng thi viết, thay vào đó là những bài kiểm tra kiến thức và kỹ năng đặc biệt. Hình thức này áp dụng đối với một số ngành đặc thù như bác sĩ, y tá… Nội dung thi và đối tượng tuyển dụng được xác định trước khi tiến hành thi tuyển. Các kỳ thi được thiết kế khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu công việc và trình độ của các ứng viên. Kỳ thi bậc 1 nhằm tuyển dụng những cán bộ có trình độ đại học trở lên, có thể trở thành cán bộ cao cấp trong tương lai; Kỳ thi bậc 2 cũng với các ứng viên có trình độ tương đương với kỳ thi bậc 1 nhưng sẽ giới hạn "trần" thăng tiến (Ví dụ: Đỉnh cao

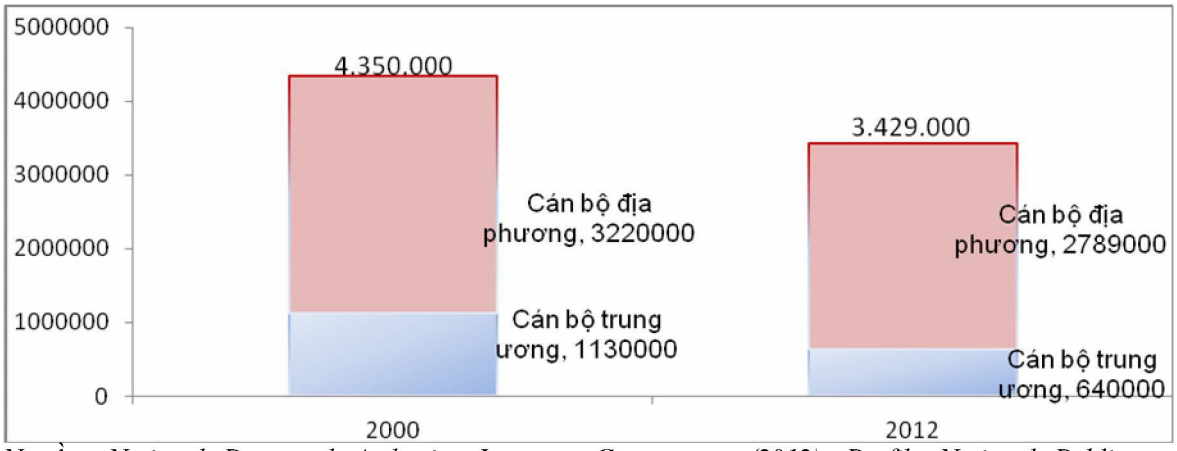
Hình 1: So sánh số lượng lao động khu vực công của một số quốc gia phát triển

Đơn vị: người/1.000 dân



Nguồn: National Personnel Authority Japanese Government (2012), Profile National Public Employees 2012, Tokyo và http://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov_glance-2011

Hình 2: Số lượng cán bộ khu vực công của Nhật Bản năm 2000 và 2012 (người)



Nguồn: National Personnel Authority Japanese Government (2012), Profile National Public Employees 2012, Tokyo.

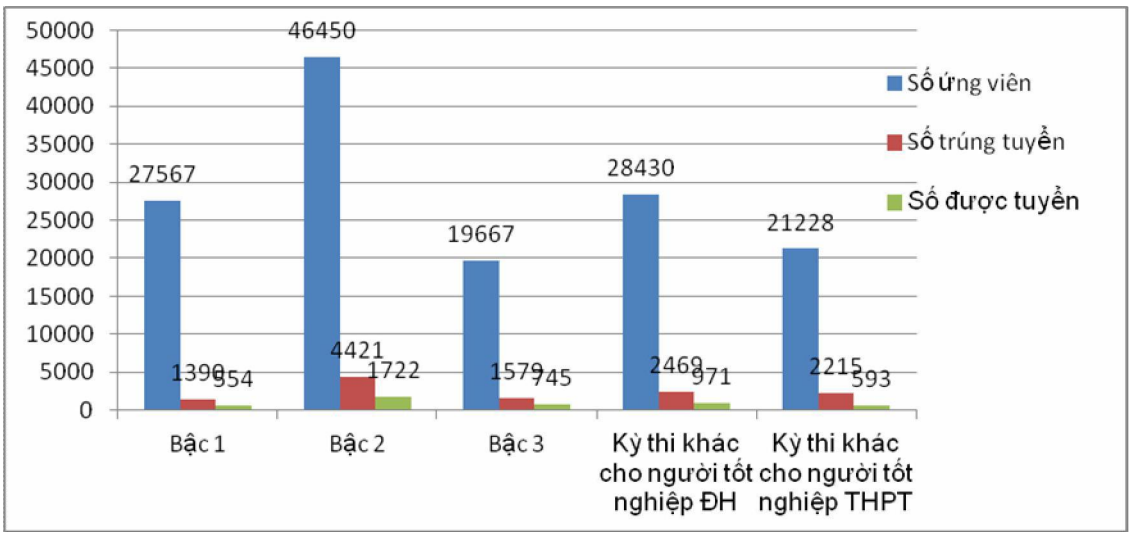
nhất của nhóm đối tượng thi tuyển này là Vụ trưởng). Kỳ thi bậc 3 dành cho đối tượng tốt nghiệp phổ thông trung học, làm việc trong một số ngành, lĩnh vực cụ thể thuộc khu vực công. Ngoài 3 kỳ thi nêu trên, Nhật Bản còn tổ chức 3 kỳ thi khác: Kỳ thi dành cho đối tượng đã có kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm quản lý từ khu vực tư; Kỳ thi dành cho đối tượng tốt nghiệp đại học, dự thi vào một số ngành đặc thù (Chuyên gia thuế quốc gia; Thanh tra tiêu chuẩn lao động; Chuyên gia Bộ Ngoại giao; Kiểm soát không lưu); Kỳ thi dành cho đối tượng tốt nghiệp phổ thông trung học, dự thi vào một số ngành cho biết trước, như bảo vệ hoàng gia, bảo vệ nhà tù, công an xuất nhập cảnh…

Hàng năm, để tìm kiếm nguồn nhân lực có chất lượng cho khu vực công, NPA xây dựng kế hoạch tuyển dụng hàng năm và 5 năm trên cơ sở phối hợp với các Bộ và Văn phòng Nội các. NPA cũng tổ chức nhiều hội thảo, hội nghị với các bộ liên quan và các trường đại học, đặc biệt là khối các trường đào tạo Luật và Chính sách công.

Mặc dù chế độ thi cử rất khắt khe và tỷ lệ ứng viên đáp ứng các yêu cầu của kỳ thi không lớn nhưng có một điểm đặc biệt trong thi tuyển cán bộ ở Nhật Bản là sau khi trúng tuyển, các ứng viên cần thêm 2 điều kiện để trở thành cán bộ chính thức: (1) Vượt qua kỳ thi phỏng vấn do chính cơ quan sử dụng thực hiện và (2) Nhu cầu của các đơn vị sử

Hình 3: Số lượng thi tuyển cán bộ ở Nhật Bản năm 2011

Đơn vị: Người



dụng cán bộ. Như vậy, ứng viên trúng tuyển trong kỳ thi tuyển chưa hẳn đã trở thành cán bộ. Trên thực tế, số được tuyển dụng chính thức chỉ chiếm từ 25-45% số trúng tuyển.

Hình 3 cho thấy, số trúng tuyển luôn chiếm tỷ trọng nhỏ so với số ứng viên dự thi trong tất cả các bậc thi. Bậc 2 (giới hạn trần thăng tiến) có số ứng viên lớn nhất (46.450 người năm 2011), cao hơn bậc 1 (không giới hạn trần thăng tiến) bởi kỳ thi bậc 1 thường khó hơn rất nhiều và ứng viên thường là những người tốt nghiệp xuất sắc ở các trường đại học.

Sau khi trúng tuyển, để trở thành cán bộ chính thức, các ứng viên cần vượt qua vòng phỏng vấn của chính đơn vị sử dụng cán bộ và nhu cầu của đơn vị đó. Nếu không đáp ứng đủ 2 điều kiện trên, ứng viên được bảo lưu kết quả trong 3 năm nhằm tìm kiếm các cơ hội khác để trở thành cán bộ chính thức.

Mặc dù hình thức thi tuyển khá khắt khe và phức tạp nhưng qua đó đã tìm được một đội ngũ cán bộ chất lượng cao cho khu vực công của Nhật Bản. Tuy vậy, trước những thay đổi về đặc điểm của nguồn nhân lực và xu thế chung của xã hội, Nhật Bản đã không ngừng tìm kiếm các hình thức thi tuyển phù hợp hơn nhằm đảm bảo nguồn nhân lực tài năng cho khu vực công. Kể từ năm 2012, Nhật Bản áp dụng hình thức thi tuyển cán bộ mới, với việc bổ sung môn thi về khoa học xã hội và nhân văn và hướng tới những ứng viên đã trải qua kỳ thi của Hội Luật sư cũng như những ứng viên có trình độ thạc sĩ, tiến sĩ.

1.3. Đào tạo cán bộ

Các cán bộ của Nhật Bản được đào tạo kể từ khi được tuyển dụng chính thức đến cấp Tổng cục trưởng. Tùy đối tượng cụ thể mà các chương trình đào tạo được thiết kế cho phù hợp. Để thực hiện đào tạo, hàng năm, NPA phối hợp với các bộ, ngành và Văn phòng Nội các để xây dựng kế hoạch đào tạo cho lực lượng này với từng khóa học cụ thể. Hiện tại, các khóa đào tạo đang được triển khai ở Nhật Bản bao gồm:

- Khóa đào tạo cho đối tượng mới được tuyển dụng: Đây là khóa đào tạo dành cho đối tượng mới được tuyển dụng chính thức (bậc 1 và bậc 2), giúp họ có những kiến thức và kỹ năng cần thiết khi làm việc trong khu vực công. Đối tượng này cần được đào tạo thành 2 khóa: Khóa đào tạo tổng hợp, thời gian 3 ngày, thực hiện trong năm đầu tiên đi làm. Khóa đào tạo hành chính công, thời gian 5 tuần, học tập trung, thực hiện 1 lần/1 năm.

- Khóa đào tạo năm thứ 3: Được tổ chức 1 lần/năm với thời lượng 4 ngày. Đối tượng khóa này là các cán bộ đã làm việc được 2 năm sau khi tuyển dụng và đã tham gia khóa học dành cho đối tượng mới tuyển dụng.

- Khóa đào tạo đặc biệt cho cán bộ: Được tổ chức 2 lần/năm với thời lượng 2 tuần. Đối tượng của khóa này là cán bộ được tuyển dụng từ kỳ thi bậc 1 và bậc 2, có thành tích công tác tốt, có nhiều triển vọng thăng tiến lên cấp trưởng phòng.

- Khóa đào tạo đặc biệt cho cấp trưởng phòng: Tổ chức 1 hoặc 2 lần/ năm với thời gian 2 tuần hoặc 10 ngày. Đối tượng đào tạo là các cán bộ cấp trưởng phòng, được tuyển dụng từ kỳ thi bậc 1 và bậc 2, dưới 35 tuổi và có triển vọng thăng tiến.

- Khóa đào tạo đặc biệt cho cấp vụ phó: Thời gian đào tạo là 3 ngày, được tổ chức 2 hoặc 6 lần/năm. Đối tượng của khóa học này là các cán bộ cấp vụ phó, được tuyển dụng từ kỳ thi bậc 1 và bậc 2, dưới 45 tuổi và nằm trong kế hoạch được đào tạo. Khóa đào tạo này cũng có thể cử cán bộ ra nước ngoài để học tập kinh nghiệm.

- Khóa đào tạo khả năng lãnh đạo cho cấp vụ phó: Được tổ chức 1 lần/năm với đối tượng là cấp vụ phó có triển vọng sẽ nắm giữ những vị trí chủ chốt trong tương lai.

- Khóa đào tạo cho cấp vụ trưởng: Tổ chức 3 lần/năm, thời lượng là 4 ngày với đối tượng là cấp vụ trưởng, dưới 50 tuổi. Ngoài ra, các diễn đàn hành chính công dành cho đối tượng này được tổ chức 9 lần/năm với hình thức đăng ký tham gia tự nguyện.

- Khóa đào tạo cho cấp tổng cục phó/ tổng cục trưởng: Với thời lượng 4 ngày và được tổ chức 1 lần/năm. Hình thức đào tạo với nhóm đối tượng này được thiết kế đặc biệt, theo đó, sẽ không có bài thuyết trình của người giảng mà là các diễn đàn, các buổi thảo luận tập trung với các chủ đề cho trước, các học viên đến thảo luận, bày tỏ ý kiến và chia sẻ kinh nghiệm.

Ngoài các khóa đào tạo mang tính bắt buộc nêu trên, các cán bộ của Nhật Bản còn được tham gia

các khóa đào tạo theo chủ đề. Một số chủ đề hiện tại đang được tổ chức đào tạo bao gồm: Nâng cao năng lực đánh giá nguồn nhân lực khu vực công; Các phương pháp quản lý cán bộ; Tuyển dụng khi đang làm việc; Lao động nữ; Đào tạo và tư vấn; Văn hóa phục vụ cộng đồng; Tránh quấy rối tình dục….

Bên cạnh đó, các cán bộ còn có thể được cử đi đào tạo ở trong và ngoài nước. Ở trong nước, NPA phối hợp với các cơ sở đào tạo, các trường đại học để tổ chức các lớp học theo yêu cầu của từng nhóm đối tượng; phối hợp với khu vực tư nhân để học hỏi kiến thức, kỹ năng của khu vực này. Các chương trình đào tạo ngoài nước đối với đội ngũ cán bộ bao gồm đào tạo dài hạn và đào tạo ngắn hạn, tùy thuộc yêu cầu của đơn vị sử dụng cán bộ.

1.4. Về đánh giá cán bộ

Hệ thống đánh giá cán bộ khu vực công của Nhật Bản hướng tới mục tiêu nâng cao văn hóa công chức, thực hiện nghĩa vụ phục vụ nhân dân của cán bộ, làm căn cứ để hoàn thiện các biện pháp quản lý cán bộ và đề bạt các cán bộ xuất sắc.

Các cán bộ được đánh giá dựa trên mức độ hoàn thành công việc được giao trên cơ sở so sánh với mục tiêu đã nêu ra từ trước đó. Tùy từng vị trí cụ thể và đặc điểm của mỗi cơ quan, hệ thống tiêu chí đánh giá được thiết kế phù hợp.

Hệ thống đánh giá dựa trên 2 nội dung chính: Đánh giá năng lực và đánh giá kết quả.

- Đánh giá năng lực: Tiến hành 1 lần/1 năm (từ 1/10 đến 30/9 năm sau). Nhìn chung, thang đo đánh giá năng lực dựa trên 6 tiêu chí: (1) Đạo đức nghề nghiệp; (2) Lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch; (3) Khả năng đánh giá, phán đoán công việc; (4) Khả năng thực hiện và phối hợp để đạt kết quả; (5) Mức độ hoàn thành nhiệm vụ; (6) Khả năng đào tạo và huấn luyện cán bộ trong nhóm.

- Đánh giá kết quả: Việc đánh giá được tiến hành 2 lần trong 1 năm theo 6 bước: Bước 1: Tự đề ra

Bảng 1: Sử dụng kết quả để thăng chức

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">Đề bạt trưởng phòng hoặc trưởng nhóm</th><th colspan="2">Trưởng bộ phận hoặc giám đốc/ vụ trưởng</th><th colspan="2">Thứ trưởng/ Phó Tổng giám đốc/ Giám đốc chi nhánh</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Đánh giá năng lực</td><td colspan="2">Kết quả 2 lần đánh giá gần nhất (thứ tự ngẫu nhiên)</td><td colspan="2">Kết quả 3 lần đánh giá gần nhất</td><td colspan="2">Kết quả 3 lần đánh giá gần nhất</td></tr>
<tr><td>Cao nhất (S hoặc A) và</td><td>Trung bình trở lên (B trở lên)</td><td>1 lần gần nhất: Cao nhất (S hoặc A) và</td><td>2 lần tại thời điểm khác:Trung bình trở lên (B trở lên)</td><td>2 lần gần nhất: Cao nhất (S hoặc A) và</td><td>1 lần tại thời điểm khác:Trung bình trở lên (B trở lên)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Đánh giá kết quả</td><td colspan="2">Kết quả của lần đánh giá gần nhất</td><td colspan="2">Kết quả của lần đánh giá gần nhất</td><td colspan="2">Kết quả của 6 lần đánh giá gần nhất</td></tr>
<tr><td colspan="2">Trung bình trở lên (B trở lên)</td><td colspan="2">Trung bình trở lên (B trở lên)</td><td>¼ lần gần nhất: Cao nhất (S hoặc A)</td><td>5/6 thời điểm khác: Trung bình trở lên (B trở lên)</td></tr>
</table>

mục tiêu; Bước 2: Kết quả thực hiện; Bước 3: Tự đánh giá; Bước 4: Đánh giá, điều chỉnh, xác nhận (của người điều phối); Bước 5: Phản hồi kết quả đánh giá; Bước 6; Phỏng vấn cuối kỳ đánh giá (người điều phối sẽ đưa ra lời khuyên và gợi ý).

Mỗi cán bộ (cán bộ A) sẽ chịu sự đánh giá từ cấp trên của cán bộ đó (B) và của người điều phối (cấp trên của B). Như vậy, việc đánh giá một cán bộ nhất định vừa đảm bảo tính độc lập, công bằng, vừa đảm bảo tính khách quan.

Kết quả đánh giá sẽ được phân loại theo 5 nhóm: S (xuất sắc); A (Khá); B (Trung bình); C (Yếu) và D (Kém). Các kết quả đánh giá sẽ được sử dụng để thăng chức, hạ chức (hoặc miễn nhiệm); nâng bậc lương; xét thưởng. Như vậy, đối với mỗi cán bộ, việc tăng lương, lên chức, được thưởng, được đi đào tạo hay bị hạ cấp, miễn nhiệm, hạ lương… hoàn toàn phụ thuộc vào các kết quả đánh giá của thời gian làm việc trước đó. Tùy từng trường hợp cụ thể, các tiêu chí để thăng chức, hạ chức, tăng lương hay xét thưởng được quy định cụ thể, chi tiết, đảm bảo tính công bằng và công khai trong triển khai thực hiện.

Như vậy, đối với một ứng viên chức trưởng phòng, yếu tố "cần" ở đây là phải đạt cả hai nhóm nội dung đánh giá (Đánh giá năng lực và đánh giá kết quả). Với nội dung đánh giá năng lực, ứng viên cần phải đạt từ trung bình trở lên trong 2 lần đánh giá gần nhất theo thứ tự ngẫu nhiên, trong đó có 1 lần (50%) phải đạt mức cao nhất (S hoặc A). Với nội dung đánh giá kết quả, ứng viên phải đạt mức trung bình (B) trở lên trong lần đánh giá gần nhất. Ứng viên ở cấp quản lý càng cao thì tiêu chí càng khắt khe.

Kết quả trên bảng 1 là điều kiện cần để người có thẩm quyền bổ nhiệm người có năng lực phù hợp trong số những người được đánh giá là đạt yêu cầu.

2. Kết luận

Cùng với những thành tựu đạt được trên lĩnh vực kinh tế, Nhật Bản cũng đã rất thành công trong việc xây dựng nguồn nhân lực khu vực công chất lượng cao, đáp ứng tốt các yêu cầu phát triển của đất nước. Là một quốc gia đang phát triển, Việt Nam đang thực hiện nhiều biện pháp nhằm cải cách hành chính, từng bước xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức theo hướng tinh gọn, chuyên nghiệp và hiệu quả và đã đạt được những kết quả bước đầu.

Với lợi thế của quốc gia đi sau, qua kinh nghiệm của các quốc gia phát triển và đang phát triển, nhất là Nhật Bản - một đất nước có nhiều điểm tương đồng về văn hóa, địa lý, lịch sử,… bằng những nỗ lực của Chính phủ và các bộ, ngành liên quan, Việt Nam hoàn toàn có thể xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao cho khu vực công, phù hợp với đặc điểm và thực tiễn phát triển của đất nước trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Muốn thực hiện được điều này, bên cạnh việc học hỏi kinh nghiệm các quốc gia tiêu biểu, các cơ quan có trách nhiệm cần xuất phát từ thực tiễn thông qua khảo sát, đánh giá hiện trạng đội ngũ cán bộ, công chức, tìm kiếm những trở ngại và đề xuất những giải pháp hoàn thiện nhằm xây dựng được đội ngũ công chức phù hợp với điều kiện phát triển mới trong thời gian tới.❐

Tài liệu tham khảo:

1. National Personnel Authority Japanese Government (2012), *Profile National Public Employees 2012*, Tokyo. (Tổng cục nhân sự Nhật Bản (2012), *Tài liệu về nhân lực khu vực công năm 2012*, Tokyo).

2. http://www.jinji.go.jp/kensyusyo/ (trang web của Trung tâm Đào tạo công chức, Viện Nhân sự Nhật Bản).

3. Tadakazu Watanabe (2012), Tổng cục Nhân sự Nhật Bản và quản lý nhân sự Nhật Bản, Jica Tokyo.

4. http://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov_glance-2011-en/05/02/index.html;jsessionid=h42c8lsng6i6o.epsilon?contentType=&itemId=/content/chapter/gov_glance-2011-28-en&containerItemId=/content/serial/22214399&accessItemIds=/content/book/gov_glance-2011-en&mimeType=text/html (Trang thông tin của tổ chức OECD)