

PHƯƠNG THỨC TUYỂN CHỌN LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ TRONG KHU VỰC CÔNG CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI VÀ NHỮNG GỢI MỞ ĐỐI VỚI VIỆT NAM

MAI ANH DUY (*)

Tóm tắt: Căn cứ thể chế chính trị và cơ chế vận hành của mỗi nền công vụ mà công tác tuyển chọn lãnh đạo, quản lý ở mỗi quốc gia trên thế giới có những sự khác biệt. Bài viết nghiên cứu về phương thức tuyển chọn lãnh đạo, quản lý được cho là có kết quả tích cực của một số quốc gia như New Zealand, Cộng hòa Pháp và Nhật Bản; mô hình chức nghiệp của các nước này cũng có một số nét tương đồng với Việt Nam. Đây là những gợi mở đối với Việt Nam trong việc tuyển chọn, bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo, quản lý để xây dựng nền công vụ hiện đại, hiệu lực, hiệu quả trong giai đoạn hội nhập và phát triển.

Từ khóa: Khu vực công; lãnh đạo, quản lý; phương thức tuyển chọn.

Abstract: Based on the political institutions and operating mechanisms of the public service, there may be differences in the selection of leaders and officers in each country. This paper reviews the methods of selecting leaders and officers with positive implications in some countries, including New Zealand, French Republic and Japan, those that have similar career models like Vietnam. These are suggestions for Vietnam in selecting and appointing leadership and management positions to build a modern, effective and efficient public service in the integration and development period.

Keywords: Public sector; leadership, management; selection methods.

Ngày nhận bài: 20/5/2024 Ngày biên tập: 24/10/2024 Ngày duyệt đăng: 18/11/2024

1. Phương thức tuyển chọn lãnh đạo, quản lý trong khu vực công của một số quốc gia trên thế giới

1.1. Ở New Zealand

Hệ thống công vụ của New Zealand hiện đang áp dụng mô hình kết hợp chức nghiệp và vị trí việc làm, trong đó vị trí việc làm áp dụng với những vị trí tuyển đầu vào, còn chức nghiệp được áp dụng tùy cơ quan và tổ chức. Mỗi vị trí công việc từ công chức tuyển đầu vào cho tới lãnh đạo, quản lý đều được cụ thể hóa trong “hợp đồng việc làm” với bộ trưởng, còn cá nhân mỗi người đứng đầu của một cơ quan cấp vụ/cục/tổng cục thì có hợp đồng

việc làm với Ủy ban Công vụ⁽¹⁾ quy định tại Điều 66 và Điều 67 của Đạo luật Công vụ năm 2020. Từ tháng 7/2021, Ủy ban Công vụ xây dựng và áp dụng hệ thống thăng tiến kết hợp bảng lương cho công chức với nguyên tắc công khai và công nhận thâm niên. Theo đó, công chức hành chính gồm 4 ngạch theo thứ tự tăng dần cấp độ, mỗi bậc lương liền kề của một vị trí hơn kém nhau \$2.500⁽²⁾. Công chức được nâng lương hàng năm theo từng bậc căn cứ theo thành tích và hiệu suất làm việc trong năm.

Với công chức quản lý được xếp ngạch từ 5 đến 8 theo thứ tự tăng dần. Mức lương tối đa của công chức quản lý phù hợp với những người sắp được thăng chức hoặc có kinh nghiệm và hiệu suất làm việc vượt trội ở vị trí

(*) **ThS; Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ**

công tác hiện tại. Theo Đạo luật Công vụ năm 2020, việc bổ nhiệm công chức vào các vị trí đều phải căn cứ theo thành tích hoặc công trạng. Thẩm quyền tuyển dụng công chức ở mỗi cơ quan, tổ chức thuộc người đứng đầu của mỗi cơ quan đó (thường là bộ trưởng). Người đứng đầu cơ quan có trách nhiệm hàng năm xem xét, đánh giá hiệu quả và năng lực công tác của công chức để tăng lương hoặc bổ nhiệm lên vị trí cao hơn, tuy nhiên quy trình bổ nhiệm phải được bộ trưởng (hoặc tương đương) chấp thuận và tuân thủ theo quy chế hướng dẫn được bộ trưởng quy định với mỗi cơ quan. Thông thường, một vị trí quản lý có nhiệm kỳ không quá 05 năm. Khi một vị trí quản lý trống, mọi công chức đều có thể ứng tuyển nếu cảm thấy bản thân có năng lực và phù hợp, khi đó quy trình xem xét bổ nhiệm sẽ được thực hiện dựa trên nguyên tắc không thiên vị, công bằng, không phân biệt đối xử giữa giới, văn hóa, sắc tộc, tôn giáo, bên cạnh đó cần thành lập hội đồng xem xét bổ nhiệm có thành phần đa dạng và có đại diện của công đoàn.

Quy trình bổ nhiệm vị trí quản lý được tiến hành theo các bước sau⁽³⁾: 1) Lên kế hoạch; 2) Thông báo tuyển chọn; 3) Đánh giá ứng viên; 4) Bổ nhiệm ứng viên. Quy trình tuyển chọn được tổ chức một cách chặt chẽ và có sự tham gia của nhiều cơ quan trong hệ thống công vụ, đặc biệt là sự tham gia của Ủy ban bổ nhiệm Nội các và Danh dự. Có hai nội dung rất được lưu tâm trong quy trình bổ nhiệm ứng viên vào vị trí quản lý, đó là đánh giá ứng viên và kiểm tra lý lịch rất kỹ lưỡng, cụ thể là:

Đánh giá ứng viên: được tiến hành theo nhiều phương thức, bao gồm đánh giá năng lực, chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, xung đột lợi ích và thực hiện phỏng vấn trực tiếp. Phỏng vấn phải được tổ chức theo nguyên tắc tiêu chí rõ ràng để có thể so sánh theo cách công bằng nhất với tất cả các ứng viên dự tuyển. Trong mỗi bộ thành lập một hội đồng phỏng vấn phù hợp với yêu cầu của vị trí tuyển chọn và cần đảm bảo nguyên tắc bình đẳng giới trong thành viên hội đồng, mọi dữ liệu phỏng vấn ứng viên đều phải được lưu trữ khách quan. Phỏng vấn được coi là một phương pháp tốt để chia sẻ thông

tin về sự phức tạp trong khu vực công, đồng thời để đánh giá mức độ hiểu biết sâu sắc của ứng viên cả về nhiệm vụ công vụ và lợi ích của Hoàng gia.

Kiểm tra lý lịch: việc này nhằm mục đích đảm bảo tính liêm chính trong bổ nhiệm và phù hợp với những quy chuẩn về chính trực trong khu vực công. Ngoài ra, có một số vị trí quan trọng đòi hỏi tuyển nhanh, đặt ra áp lực lớn và khó khăn cho việc kiểm tra lý lịch phải thực hiện trong thời gian ngắn. Nếu trường hợp này xảy ra, các bộ thường phải lưu lại toàn bộ quy trình trong hồ sơ bổ nhiệm bao gồm cả lý do đẩy nhanh quá trình kiểm tra lý lịch. Thông thường, việc kiểm tra lý lịch được tiến hành lý tưởng nhất là trước khi phỏng vấn ứng viên, từ đó giảm thiểu áp lực trong việc lựa chọn người phù hợp. Lý lịch của ứng viên được thể hiện qua bản sơ yếu lý lịch, ghi rõ mọi kỹ năng, kinh nghiệm, chuyên môn, năng lực quản lý... của ứng viên.

1.2. Ở Cộng hòa Pháp

Nền công vụ Pháp có tính ổn định cao với tổ chức theo chiều dọc, nghĩa là từ trung ương đến địa phương đều thống nhất quản lý và có các bộ, các sở tương ứng. Tuy nhiên, hệ thống công vụ Pháp lại được cấu thành từ ba nhánh với mỗi hệ thống pháp lý và quản lý riêng biệt gồm công vụ trung ương, công vụ địa phương, công vụ y tế. Trong ba nhánh này, mọi vị trí công chức được phân thành ba cấp tùy theo cấp độ tuyển dụng và trách nhiệm: ngạch A yêu cầu tối thiểu có bằng tốt nghiệp đại học; ngạch B yêu cầu tối thiểu có bằng tốt nghiệp phổ thông trung học; ngạch C yêu cầu tối thiểu có bằng tốt nghiệp trung cấp⁽⁴⁾. Mặc dù Cộng hòa Pháp có nền công vụ đặc trưng là theo mô hình chức nghiệp, nhưng trong những năm qua đã có nhiều cải cách lớn, đặc biệt là cho phép tuyển dụng công chức theo diện hợp đồng từ năm 2019. Ngày 01/5/2022, Chính phủ Pháp ban hành Đạo luật chuyển đổi Công vụ ngày 06/8/2019 để quy định những nguyên tắc cốt lõi của nền công vụ và áp dụng đối với tất cả công chức của nền công vụ.

Yếu tố phân biệt chính giữa công chức và nhân viên hợp đồng là công chức được tuyển dụng thông qua thi tuyển cạnh tranh, trong khi nhân viên hợp đồng được thuê cho một

vị trí hoặc dự án cụ thể. Tuy nhiên, sự khác biệt này làm nảy sinh nguyên tắc các công việc lâu dài trong Chính phủ phải do công chức nắm giữ. Kỳ thi này dành cho bất kỳ ai có quốc tịch thuộc một trong những quốc gia thuộc Liên minh châu Âu hoặc Khu vực Kinh tế châu Âu (ngoại trừ các vị trí có tính chất “chủ quyền”). Nhân viên hợp đồng được tuyển dụng thông qua quy trình tuyển dụng minh bạch và cũng được thiết kế để đảm bảo quyền tiếp cận bình đẳng với việc làm trong khu vực công. Ngoài ra, những hướng dẫn về quản lý nhân sự cũng đặt ra giới hạn cơ bản cho việc thăng tiến, đồng thời phát triển nghề nghiệp theo các tiêu chí lựa chọn với các chương trình quy hoạch, bổ nhiệm thăng chức. Những hướng dẫn này được bàn thảo chặt chẽ với các liên đoàn lao động và được cung cấp tới mọi công chức để đảm bảo mọi thủ tục luôn công khai và minh bạch.

Điều kiện bổ nhiệm (tại Điều 4 Đạo luật): là công chức ở ngạch A, hoặc công chức ngạch B nhưng có chỉ số mức cuối cùng trong thang của ngạch B; hoặc giữ vị trí dưới cấp liền kề của vị trí cần tuyển chọn ít nhất 03 năm; hoặc là sĩ quan cấp cao giữ hàm trung tá trở lên hoặc đã từng giữ chức vụ chỉ huy trưởng, thành viên tổng kiểm soát quân đội, thẩm phán trật tự tư pháp, hoặc quản trị trong các cơ quan của Quốc hội và Thượng viện. Với những người không là công chức, phải đáp ứng điều kiện đã từng giữ vị trí có trách nhiệm ở mức độ tương đương với những trách nhiệm được giao như đã đề cập ở trên; để được bổ nhiệm, những đối tượng trên phải có ít nhất 06 năm hoạt động chuyên môn đa dạng đặc biệt và đủ tiêu chuẩn để thực hiện chức năng quản lý hoặc chuyên môn cao hơn.

1.3. Ở Nhật Bản

Nhật Bản là quốc gia có hệ thống công vụ phát triển chặt chẽ với hình thái công vụ quốc gia và công vụ địa phương. Những người làm trong khu vực công đều được gọi là công chức theo quy định tại Điều 15 Hiến pháp năm 1946 của Nhật Bản, bao gồm công chức cả trong các nhánh lập pháp, hành pháp và tư pháp, đồng nghĩa với những người làm trong các cơ quan thuộc chính quyền địa phương. Do có hai hình thái công vụ quốc gia và công

vụ địa phương nên công chức cũng được chia thành công chức quốc gia và công chức địa phương. Công chức quốc gia được tách thành hai nhóm là công vụ thường xuyên và công vụ đặc biệt. Công chức địa phương được cấu thành gần giống với công chức quốc gia, chỉ có vài điểm khác biệt nhỏ⁽⁵⁾.

Ở Nhật Bản, cả công chức quốc gia và công chức địa phương đều được tuyển dụng đầu vào theo hình thức thi tuyển cạnh tranh. Công chức quốc gia được áp dụng với kỳ thi chung đầu vào theo quy định của Đạo luật Công vụ quốc gia 1948 (NPSA) và do Cơ quan Nhân sự quốc gia (NPA) tổ chức hàng năm từ tháng 4 đến cuối tháng 12 cho rất nhiều cấp độ và vị trí công việc khác nhau. Kỳ thi tuyển công chức quốc gia được hợp thành kỳ thi tập trung và phi tập trung: kỳ thi chung do NPA tổ chức và kỳ thi phỏng vấn của các bộ. Thí sinh nào vượt qua kỳ thi chung của NPA mới được phép tham dự kỳ thi phỏng vấn của các bộ. Tuy nhiên, với địa phương lại có những quy định riêng biệt do phân định hai hệ thống công vụ quốc gia và địa phương. Mỗi địa phương tự tiến hành tổ chức tuyển dụng theo nhiều hình thức khác nhau, nhưng về cơ bản là giống về hình thức và thời gian tổ chức của NPA, được Ủy ban Nhân sự của mỗi địa phương thực hiện.

Ở Nhật Bản, vị trí phó vụ trưởng, phó cục trưởng trở lên được quy định là nhóm công chức cấp cao, có bảng lương riêng, khác với nhóm công chức hành chính cấp dưới. Trong một đơn vị cấp vụ/cục có nhiều phòng, ban; lãnh đạo của mỗi phòng, ban này là vị trí trưởng phòng và phó trưởng phòng; phó trưởng phòng có trách nhiệm trợ lý cho trưởng phòng. Dưới cấp phòng (ban) còn có một cấp nhỏ hơn gọi là cấp nhóm, đứng đầu mỗi nhóm là trưởng nhóm. Tùy vào tính chất công việc và cơ cấu tổ chức của phòng mà số lượng nhóm được thành lập. Những người làm việc trong “nhóm” là các chuyên viên ở vị trí xuất phát điểm.

Phương pháp tuyển chọn/bổ nhiệm bao gồm:

Nguyên tắc, căn cứ: việc bổ nhiệm công chức vào vị trí quản lý hay vị trí cấp cao hơn so với vị trí mà công chức nắm giữ được thực hiện theo nguyên tắc công trạng, thành tích và năng lực, bất kể công chức được tuyển dụng năm nào hay ở loại hình tuyển dụng

đầu vào nào, NPA đều áp dụng hệ thống sử dụng kết quả đánh giá nhân sự để cử đào tạo, bổ nhiệm, sa thải hoặc nâng lương.

Đối tượng được tuyển chọn: thông thường là tuyển chọn nội bộ và có hai loại hình bổ nhiệm: *một là*, công chức toàn diện (thi tuyển đầu vào với dạng bài thi phức tạp, đòi hỏi thí sinh có kiến thức uyên thâm) có thể có lộ trình thăng tiến vượt bậc; *hai là*, công chức thông thường (thi tuyển đầu vào với dạng bài thi được đánh giá là đơn giản hơn so với công chức toàn diện) có thể có lộ trình thăng tiến chậm hơn và ít ưu tiên hơn. Hiện nay, NPA đang áp dụng thí điểm một số chính sách để tuyển chọn và bổ nhiệm vào vị trí quản lý như trưởng nhóm, trưởng phòng từ khu vực tư, nhưng số lượng tuyển vào còn hạn chế.

Luật, quy định, quy trình: những quy định về bổ nhiệm và tuyển chọn vào vị trí lãnh đạo, quản lý của Nhật Bản được áp dụng theo NPSA. Đồng thời, các yếu tố liên quan tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá nhân sự được quy định theo lệnh của Nội các sau khi có sự tham vấn của NPA (Điều 70-3 NPSA). Với công vụ địa phương, do đặc thù phân cấp và cơ chế tự trị địa phương nên mỗi địa phương có những quy định riêng về bổ nhiệm và tuyển chọn người vào vị trí quản lý, nhưng về cơ bản cũng áp dụng tương tự mô hình của công vụ quốc gia. Tuy nhiên, do đặc thù kinh tế - xã hội của mỗi địa phương mà chính quyền có thể áp dụng linh hoạt tuyển chọn nội bộ hoặc từ khu vực tư nhân, các tổ chức phi chính phủ...

Quy trình tuyển chọn/bổ nhiệm: do nguyên tắc bổ nhiệm nhân sự gắn chặt với kết quả đánh giá nhân sự, vì vậy một số nội dung về đánh giá nhân sự gồm: “đánh giá năng lực” là xem xét công chức thể hiện khả năng của họ; “đánh giá hiệu suất” là xem xét thành tích của họ sau khi làm rõ vai trò của họ (đánh giá định kỳ). Ngoài việc đánh giá định kỳ, việc đánh giá đặc biệt (dựa trên đánh giá năng lực) cũng được tiến hành để xác định có nên chính thức hóa việc bổ nhiệm kèm điều kiện hay không. Mọi đánh giá đều được thực hiện một cách tuyệt đối, dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá phản ánh hành vi làm việc và thành tích công việc trong suốt thời gian được chọn để đánh giá. Ngoài căn cứ vào kết quả đánh giá năng

lực và đánh giá hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, người có thẩm quyền bổ nhiệm (thông thường là bộ trưởng và tương đương giữ thẩm quyền này) có thể đề bạt một công chức vào vị trí cao hơn với điều kiện đáp ứng được những yêu cầu của vị trí này.

Từ tháng 10/2022, Nhật Bản áp dụng kết quả đánh giá công chức được chia thành 6 mức độ từ cao xuống thấp gồm: vượt mức xuất sắc; xuất sắc; giỏi; tốt; thiếu đạt yêu cầu; không đạt yêu cầu. Bên cạnh đó, mỗi đơn vị đều áp dụng tỷ lệ số lượng công chức đạt kết quả, như xuất sắc là 5%, giỏi là 25%, các mức đánh giá còn lại không áp dụng. NPA cho rằng phương thức mới này có thể phản ánh đúng hơn về mức độ kết quả đánh giá, đồng thời cũng là căn cứ chính xác để bổ nhiệm và nâng lương cho công chức. Dù vậy, tuy mức vượt mức xuất sắc được quy định là một trong các mức đánh giá, nhưng hệ thống đánh giá này mới được triển khai từ năm 2023 và trên thực tế là chưa ai đạt được mức này nên NPA chưa đưa ra quy định áp dụng tỷ lệ số lượng công chức.

2. Những gợi mở đối với Việt Nam

Qua những kinh nghiệm của một số quốc gia nêu trên về tuyển chọn và bổ nhiệm vào các vị trí quản lý trong cơ quan nhà nước, có thể thấy lựa chọn nhân sự nội bộ và trong khu vực công để xem xét và bổ nhiệm vào những vị trí quản lý được ưu tiên. Thực tế là những vị trí quản lý, lãnh đạo đều đòi hỏi phải là người đã có kinh nghiệm và năng lực quản lý, đồng thời căn cứ vào công trạng, thành tích để minh chứng cho khả năng am hiểu về ngành, lĩnh vực qua những sản phẩm và kết quả đánh giá khi thực hiện nhiệm vụ. Tuy mỗi quốc gia có thể phân loại các vị trí từ quản lý cho tới lãnh đạo, điều hành với nhiều hình thức khác nhau, nhưng điểm chung là luôn gắn quyền lợi qua các hình thức như thù lao, phụ cấp... cho những người giữ vị trí này, một mặt để đảm bảo họ có thể “yên tâm công tác”, mặt khác để gắn với trách nhiệm lớn hơn. Vì vậy, có thể rút ra những gợi mở đối với Việt Nam trong giai đoạn hiện nay, như sau:

Một là, nghiên cứu xây dựng website và cơ sở dữ liệu về việc làm công vụ, trong đó công khai tổng hợp thông tin tuyển dụng,

tuyển chọn, bổ nhiệm... của tất cả các bộ, ngành Trung ương theo kinh nghiệm của New Zealand và Cộng hòa Pháp, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho mọi công chức, viên chức nếu đáp ứng đủ tiêu chuẩn, điều kiện đều có thể ứng tuyển; đồng thời cần mở rộng đối tượng và phạm vi, tạo cơ chế, chính sách để không bó hẹp trong nội bộ của mỗi cơ quan, đơn vị nhằm thu hút thêm người có năng lực, có tài năng về làm việc.

Hai là, xây dựng bản mô tả công việc cụ thể theo tiêu chí về vị trí việc làm với những vị trí lãnh đạo, quản lý cần tuyển. Ngoài ra, nên có quy định bổ sung nội dung trong hồ sơ về những kinh nghiệm bất lợi từng trải qua (theo kinh nghiệm của New Zealand).

Ba là, có thể tổ chức hình thức thi tuyển theo hai vòng. Trong đó, vòng 1 là sàng lọc và kiểm tra hồ sơ ứng viên. Việc sàng lọc hồ sơ phải được căn cứ không chỉ theo thông tin trên hồ sơ ứng viên cung cấp, mà còn phải được kiểm chứng theo tiêu chí “tin tưởng nhưng cần xác minh” theo kinh nghiệm của New Zealand ở góc độ yêu cầu ứng viên cung cấp thông tin cả những kinh nghiệm bất lợi từng trải qua và phải được kiểm chứng từ đơn vị công tác. Bởi vì, thực tế hầu hết hồ sơ ứng viên luôn được “đánh bóng” với những thành tích, công trạng, khen thưởng... việc bổ sung những kinh nghiệm bất lợi từng trải qua đòi hỏi ứng viên phải có thái độ nghiêm túc và tích cực đối với vị trí mà mình đang ứng tuyển, đồng thời đem lại nguồn thông tin hữu ích cho hội đồng tuyển dụng có góc nhìn đa chiều xem ứng viên có thực sự phù hợp với vị trí công việc hay không.

Vòng 2 là vòng thi chính thức giữa các thí sinh, hình thức thi có thể lựa chọn thi phỏng vấn hoặc thi viết đề án và bảo vệ đề án, hoặc kết hợp phỏng vấn với viết đề án và bảo vệ đề án. Ngoài những câu hỏi phỏng vấn có liên quan đến vị trí công việc cần bổ nhiệm, hội đồng giám khảo có thể có những câu hỏi mở rộng mang tính chất đánh giá kiểm soát cảm xúc để ứng viên có thể chia sẻ sâu hơn về những kinh nghiệm bất lợi đã trải qua và bài học rút ra. Từ đó, có thể nhận định và kiểm tra chéo một lần nữa vị trí công việc này có phù hợp với ứng viên hay không. Với hình thức phỏng vấn, cần bổ sung quy định về được

phép trang bị những trang thiết bị phù hợp như máy quay phim, máy thu âm được hoạt động trong thời gian diễn ra bài phỏng vấn với mục đích lưu trữ khách quan... dữ liệu này có thể được phục vụ công tác điều tra sau này nếu xảy ra một số tình huống như đơn thư khiếu nại, kiện tụng nhằm minh bạch hóa quy trình bổ nhiệm, đồng thời tạo sự công bằng với tất cả các ứng viên.

Bốn là, việc thành lập hội đồng giám khảo phỏng vấn và bảo vệ đề án có thể học tập kinh nghiệm của Cộng hòa Pháp với những thành viên từ các cơ quan độc lập, có kinh nghiệm sâu về nhân sự, có giám khảo là người đứng đầu của bộ phận cần tuyển, hoặc một trong các giám khảo phải là người đã từng giữ vị trí đang được tuyển.

Năm là, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá những lãnh đạo, quản lý được bổ nhiệm bằng hình thức thi tuyển định kỳ giữa năm, hàng năm và trước khi kết thúc nhiệm kỳ phù hợp với điều kiện của nước ta. Phương pháp và hình thức đánh giá có thể học tập theo mô hình đánh giá năng lực quản lý, chuyên môn, hiệu quả công việc và các nhiệm vụ được giao theo kinh nghiệm của Nhật Bản. Với tiêu chí đánh giá mới, có thể lượng hóa hiệu quả nhiệm vụ ra nhiều thành phần khác nhau, từ đó có thể đánh giá được mức độ hiệu quả của phương thức tuyển chọn lãnh đạo, quản lý theo hình thức thi tuyển và là căn cứ xây dựng chính sách phù hợp với yêu cầu thực tiễn của mỗi thời kỳ ở Việt Nam./.

Ghi chú:

(1) Nguồn: <https://www.publicservice.govt.nz/research-and-data/new-zealands-state-sector-reform-a-decade-of-change>.

(2) Lương trả cho công chức sử dụng đồng đô-la New Zealand, tỷ giá ngày 05/3/2024 cho 01 đô-la New Zealand là 15.039 VNĐ.

(3) Nguồn: <https://www.dpmmc.govt.nz/publications/appointments-process>

(4) Xem https://tcnn.vn/news/detail/4797/Vai_net_ve_he_thong_cong_vu_Cong_hoa_Phapall.html.

(5) Nguồn: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049085581>.