

# Luân chuyển cán bộ ở Việt Nam

Nguyễn Thị Vân Hương<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Học viện Hành chính Quốc gia.  
Email: nguyen1231442003@gmail.com

Nhận ngày 08 tháng 8 năm 2017. Chấp nhận đăng ngày 18 tháng 9 năm 2017.

**Tóm tắt:** Luân chuyển cán bộ là một chủ trương lớn của Đảng và nhà nước Việt Nam. Mục đích của luân chuyển cán bộ là tạo nguồn cán bộ, đào tạo và bồi dưỡng cán bộ. Trong thời gian qua, công tác này có cả những ưu điểm, hạn chế. Nhằm phát huy những ưu điểm, khắc phục những nhược điểm trong công tác này cần vận dụng kiến thức liên ngành của nhiều lĩnh vực khoa học, trong đó có khoa học tâm lý.

**Từ khóa:** Cán bộ, luân chuyển, Việt Nam.

**Phân loại ngành:** Tâm lý học

**Abstract:** Cadre rotation is a major policy of the Vietnamese Party and State, which is aimed at the creation of, training and further training for the cadres. Over the past time, the work has had both good points and limitations. In order to promote the strengths and overcome the weaknesses in cadre rotation, it is necessary to apply the knowledge of various scientific domains, including that of psychology.

**Keywords:** Cadre, rotation, Vietnam.

**Subject classification:** Psychology

## 1. Đặt vấn đề

Cán bộ là nguồn nhân lực của đất nước và là nhân lực quan trọng của bộ máy hành chính nhà nước từ Trung ương đến địa phương. Nguồn nhân lực này quyết định việc hoàn thành chức năng, nhiệm vụ, hiệu quả, hiệu lực của bộ máy hành chính nhà nước. Hiệu lực của hệ thống chính trị nói

chung và của bộ máy hành chính nhà nước nói riêng, xét cho cùng được quyết định bởi phẩm chất, năng lực và hiệu quả làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức. Chính vì vậy, để xây dựng được nguồn nhân lực của bộ máy hành chính nhà nước đáp ứng yêu cầu cải cách nền hành chính, hội nhập và phát triển thì luân chuyển cán bộ, công chức là khâu đột phá, có tính thực tiễn cao,

góp phần quan trọng tạo nên lực lượng nhân sự cho sự phát triển của giai đoạn 2016-2020. Luân chuyển cán bộ là việc cán bộ lãnh đạo, quản lý nằm trong nguồn nhân sự có triển vọng được đề cử hoặc bổ nhiệm ở vị trí lãnh đạo khác, hoặc là việc cán bộ chuyên môn được chuyển đổi vị trí công tác sang một số ngành, lĩnh vực trong một thời gian nhất định (nhằm tiếp tục rèn luyện, đào tạo, bồi dưỡng theo yêu cầu nhiệm vụ và yêu cầu của chức danh quy hoạch). Công tác này đòi hỏi sự vận dụng kiến thức liên ngành của nhiều lĩnh vực khoa học nhưng không thể không vận dụng những kiến thức của khoa học tâm lý. Việc luân chuyển sẽ tạo cho cán bộ những động lực mới; công việc, vị trí, môi trường và điều kiện làm việc mới đòi hỏi cán bộ phải có tư duy mới. Luân chuyển cán bộ là một trong những nội dung thuộc quy trình công tác nhân sự. Đồng thời điều này cũng làm nảy sinh những thay đổi tâm lý của cán bộ, từ đó làm ảnh hưởng tới hiệu quả công tác của họ. Chính vì vậy, việc tìm hiểu thực trạng, đánh giá những thành công, chỉ ra những hạn chế của công tác luân chuyển cán bộ là vấn đề cấp thiết hiện nay.

## 2. Mục đích luân chuyển cán bộ

Luân chuyển cán bộ được thực hiện với mục đích và ý nghĩa quan trọng. Luân chuyển là một chiến lược tạo nguồn nhân lực lâu dài, có tính hệ thống trong khu vực công; tạo điều kiện cho cán bộ trẻ, cán bộ trong quy hoạch được rèn luyện trong thực tiễn; tạo nguồn cán bộ đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài cho đất nước; tăng cường cán bộ cho các lĩnh vực và địa bàn cần thiết. Bên cạnh đó, luân chuyển cán bộ

còn là để đào tạo bồi dưỡng, rèn luyện thử thách cán bộ; tạo điều kiện để cán bộ lãnh đạo trong quy hoạch được học tập, bổ sung thêm kiến thức, tích lũy thêm kinh nghiệm thực tiễn trong công tác lãnh đạo, quản lý. Đây là thử thách nhưng cũng chính là cơ hội để cán bộ luân chuyển tu dưỡng, rèn luyện, khẳng định bản thân trong môi trường công tác mới.

Nhờ luân chuyển người lãnh đạo “hiểu thấu” tình hình, thấy được những chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước có phù hợp với thực tế hay không, đã được thi hành như thế nào, cần bổ sung, uốn nắn khâu nào, việc gì... Người lãnh đạo cần được rèn luyện, thử thách qua nhiều vị trí, nhiều địa bàn thì mới có thể tham mưu, đề xuất các chính sách sát hợp với yêu cầu của thực tiễn, nâng cao năng lực điều hành và thực thi trong các điều kiện thực tế khác nhau.

Luân chuyển cán bộ khắc phục tình trạng cục bộ trong công tác cán bộ, khép kín trong từng ngành, từng địa phương và đơn vị; tránh được tình trạng “một người làm quan, cả họ được nhờ”; tránh được bè phái, tham nhũng đối với cán bộ làm việc ở những vị trí, ngành nghề, địa bàn mang tính nhạy cảm.

Luân chuyển cán bộ tạo nên trạng thái tâm lý sẵn sàng thay đổi ở mỗi cá nhân từ nhận thức tới hành động để có thể đón đầu xu thế phát triển và luôn luôn thay đổi; tăng khả năng thích ứng, sự năng động đối với cán bộ luân chuyển qua nhiều vị trí công việc, thay đổi tính chất công việc, môi trường, mối quan hệ trong công việc.

Luân chuyển cán bộ tạo động lực, không khí làm việc mới cho tổ chức, địa phương nơi có cán bộ luân chuyển về và bản thân cán bộ trong diện luân chuyển; tạo điều

kiện tăng cường cán bộ cho một số đơn vị, nhất là những đơn vị, địa bàn có điều kiện làm việc khó khăn, phức tạp. Luân chuyển cán bộ là cơ hội để cán bộ được trải nghiệm thực tiễn, được đóng góp, được phát huy phẩm chất đạo đức, khả năng quản lý và lãnh đạo. Luân chuyển cán bộ cũng giúp xóa bỏ quan điểm, thói quen ngại rèn luyện, ngại phấn đấu.

### 3. Thực trạng luân chuyển cán bộ ở Việt Nam

Thực trạng công tác luân chuyển cán bộ thời gian qua cho thấy, các hình thức luân chuyển được triển khai trong thực tiễn bao gồm: *Một là* luân chuyển bên trong tổ chức (luân chuyển nội bộ). Đây là hình thức luân chuyển giữa vị trí công việc này sang vị trí công việc khác hoặc giữa vị trí lãnh đạo này sang vị trí lãnh đạo khác trong cùng một tổ chức. Hiện nay, hình thức luân chuyển này được thực hiện gắn với công tác bổ nhiệm và rèn luyện cán bộ. *Hai là* luân chuyển cán bộ trong thẩm quyền và phạm vi quản lý. Đây là hình thức luân chuyển gắn với thẩm quyền của cơ quan quản lý và sử dụng cán bộ, hình thức này phổ biến gắn với chức năng, thẩm quyền theo luật định, chẳng hạn như luân chuyển cán bộ từ Sở đến các đơn vị trực thuộc và ngược lại. *Ba là* luân chuyển cán bộ trong cùng hệ thống tổ chức (giữa các sở ban ngành; giữa các cơ quan đảng với Mặt trận tổ quốc và đoàn thể, ngược lại). Đây là hình thức luân chuyển ngang cấp quản lý nhưng khác về môi trường và tính chất công việc (cán bộ thay đổi môi trường và công việc, song vị trí chức vụ đối với cán bộ trong diện luân chuyển là tương đương). Hình thức luân chuyển này giúp cho cán bộ được thử thách,

rèn luyện qua nhiều môi trường công tác khác nhau, năng động, linh hoạt và biết cách xử lý vấn đề phức tạp trong môi trường quản lý khác nhau. Hình thức này đang được triển khai trong các bộ ngành trung ương, các sở ngành địa phương. *Bốn là* luân chuyển cán bộ khác hệ thống tổ chức (cơ quan hành chính nhà nước luân chuyển sang tổ chức chính trị - xã hội và ngược lại). Hình thức luân chuyển này đòi hỏi công chức thay đổi cả về công việc, môi trường, cách thức quản lý và điều hành. Hiện nay, hình thức này đang được triển khai từ Trung ương đến các địa phương. Ngoài ra, còn hình thức luân chuyển cán bộ khác cấp quản lý (tỉnh về huyện, huyện lên tỉnh... đối với cán bộ diện Ban Thường trực Tỉnh ủy quản lý). Hình thức luân chuyển này đòi hỏi công chức thay đổi phương thức quản lý điều hành cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của cấp quản lý mới; có thể thay đổi cả về tính chất công việc và môi trường. Ví dụ: giám đốc Sở Nội vụ luân chuyển về làm bí thư huyện ủy. Cách thức luân chuyển này vừa thay đổi môi trường, vừa thay đổi công việc, đòi hỏi sự thay đổi tư duy, thói quen, cách ứng xử... trong điều hành và trong các mối quan hệ.

Luân chuyển cán bộ, có tác động và ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý của cán bộ, mà cụ thể sẽ tác động đến nhận thức của cán bộ về mục đích, nhiệm vụ, công việc, nơi được luân chuyển đến. Điều này còn tác động đến xúc cảm (biểu hiện trạng thái vui mừng, phấn chấn, háo hức hay lo lắng, căng thẳng... khi thực hiện công tác luân chuyển); tác động đến thái độ, hành vi (biểu hiện khi thực hiện công tác luân chuyển: tích cực, chủ động, vượt khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ được giao

hay thiếu tự tin, chán nản trong thực hiện nhiệm vụ...). Sự tác động đến tâm lý cá nhân cán bộ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả, hiệu quả công tác. Thời gian qua, có 42.000 lượt cán bộ lãnh đạo, quản lý được luân chuyển. Trong đó có hơn 100 cán bộ ở cấp Trung ương (về làm bí thư, phó bí thư, chủ tịch, phó chủ tịch ủy ban nhân dân một số tỉnh, thành phố); có trên 19.000 lượt cán bộ ở các ban bộ, ngành Trung ương; có gần 4.000 lượt cán bộ cấp tỉnh (Điện Biên luân chuyển 26 cán bộ tỉnh xuống huyện; Thái Nguyên luân chuyển 21 cán bộ cấp tỉnh; Phú Yên luân chuyển cán bộ tỉnh về huyện 20 cán bộ); 15.000 lượt cán bộ cấp huyện (Điện Biên: 32 cán bộ huyện luân chuyển xuống xã; 13 cán bộ xã, phường lên huyện; 18 cán bộ luân chuyển ngang; Thái Nguyên luân chuyển 172 cán bộ cấp huyện; Phú Yên luân chuyển 83 cán bộ cấp huyện sang xã/phường/thị trấn, xã về huyện 12 cán bộ...). Sau luân chuyển, có 59,81% số cán bộ đã được bổ nhiệm vào chức vụ cao hơn, 22,47% số cán bộ giữ chức vụ tương đương. Trong đó, cấp tỉnh có 52,8% số cán bộ được bổ nhiệm giữ chức vụ cao hơn, 36,8% số cán bộ giữ chức vụ tương đương và chỉ có 0,15% số cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ; ở cấp huyện có 54,95% số cán bộ được bổ trí chức vụ cao hơn, 8,06% số cán bộ giữ chức vụ tương đương và chỉ có gần 0,1% số cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ [3].

Từ thực trạng công tác luân chuyển nêu trên, Ban Tổ chức Trung ương phối hợp với tỉnh ủy, thành ủy, đảng ủy nhận định rằng công tác luân chuyển trong nhiệm kỳ 2011 - 2016 đã đạt được kết quả tích cực, tạo chuyển biến về nhận thức và tổ chức thực hiện công tác luân chuyển cán bộ tại các tỉnh, thành phố trong cả nước; góp

phần tích cực vào việc đào tạo, bồi dưỡng, thử thách và rèn luyện cán bộ. Kết quả khảo sát cho thấy, tại 4 tỉnh miền Trung Trung Bộ năm 2016, trong số 120 người được khảo sát có 70% cán bộ, công chức phát huy được năng lực sở trường ở mức độ rất tốt và tốt; từng bước khắc phục tư tưởng cục bộ, khép kín, trì trệ, bảo thủ trong đội ngũ cán bộ [3]. Công tác luân chuyển đã góp phần thử thách, rèn luyện cán bộ; bổ sung đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở địa phương; chuẩn bị đội ngũ cán bộ nguồn các cấp và cán bộ chiến lược đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Bên cạnh những ưu điểm trên, công tác luân chuyển cán bộ thời gian qua vẫn còn bộc lộ những hạn chế. Đó là: nhận thức về sự cần thiết, ý nghĩa và tầm quan trọng của việc luân chuyển cán bộ của một số cấp ủy, cơ quan, đơn vị chưa đầy đủ; có nơi còn nhầm lẫn giữa luân chuyển cán bộ với điều động, sắp xếp cán bộ theo yêu cầu, nhiệm vụ; chưa quy hoạch tổng thể được đội ngũ cán bộ; chưa mạnh dạn đưa cán bộ trẻ có trình độ, năng lực vào quy hoạch cụ thể. Luân chuyển cán bộ giữa các địa phương trong tỉnh, từ ngành này sang ngành khác, luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý công tác ở khối đảng, đoàn thể sang khối quản lý nhà nước và ngược lại còn hạn chế. Chế độ sách ưu đãi đối với cán bộ luân chuyển chưa gắn với quy hoạch, bố trí sử dụng cán bộ sau luân chuyển một cách lâu dài; chưa đồng bộ. Chưa có phương pháp đánh giá chính xác đối với cán bộ luân chuyển thông qua các tiêu chí. Chưa xây dựng được các quy định về công tác luân chuyển cán bộ một cách đầy đủ, đồng bộ và chặt chẽ. Một số mục tiêu, yêu cầu đặt ra đối với công tác luân chuyển cán bộ chưa thực hiện được hoặc thực hiện chưa hiệu quả. Việc luân

chuyên cán bộ mới chủ yếu thực hiện ở cấp tỉnh, huyện; ít có sự luân chuyển cán bộ về cơ sở xã, bản. Một số nơi thực hiện luân chuyển cán bộ chưa dựa trên cơ sở đánh giá và quy hoạch. Sự quản lý giám sát, quan tâm, tạo điều kiện đối với cán bộ luân chuyển từ phía các cơ quan (nhất là từ nơi đi, nơi đến) chưa được quy định cụ thể; điều đó dẫn đến việc đánh giá, bố trí, sử dụng cán bộ sau luân chuyển ở một số trường hợp còn bất cập, thiếu chính xác.

Những ưu điểm, hạn chế trong công tác luân chuyển cán bộ nêu trên càng khẳng định công tác này tác động trực tiếp đến tâm lý và hành động của cán bộ trong diện luân chuyển. Nếu được chuẩn bị một tâm thế tốt, có hứng thú và động lực làm việc tích cực thì cán bộ sẽ phát huy được năng lực, sở trường của mình trong môi trường làm việc mới. Ngược lại, nếu chưa nhận thức rõ ràng về trách nhiệm, thiếu động lực làm việc, có khả năng thích ứng hạn chế, thiếu kinh nghiệm trong công việc mới... thì họ sẽ không đạt được hiệu quả làm việc tốt. Độ tuổi, giới tính và sức khỏe của cán bộ ở mỗi giai đoạn lứa tuổi gắn với đặc điểm tâm sinh lý của cán bộ trong diện luân chuyển, ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động nói chung và trong thực thi công vụ nói riêng. Tuy nhiên, trong thực tiễn những vấn đề này chưa thực sự được quan tâm, vận dụng trong công tác luân chuyển hiện nay.

Đánh giá năng lực của cán bộ phải gắn với chuyên ngành đào tạo, môi trường và tính chất công việc, khả năng thích ứng của họ. Trong thực tiễn nhiều nơi còn thiếu quan tâm hoặc chưa quan tâm đến sự gắn kết giữa các yếu tố trên nên chưa thành công trong công tác luân chuyển. Chẳng hạn, cán bộ từ công tác đảng nếu được luân

chuyển làm lãnh đạo sở ngành cùng hệ thống từ huyện lên tỉnh thì có khả năng thành công.

Mối quan hệ giữa nhận thức, xúc cảm và hành vi của cán bộ đôi khi chưa thống nhất. Kết quả khảo sát của chúng tôi trong thời gian từ tháng 5 đến tháng 7 năm 2016 ở 4 tỉnh Trung Trung Bộ cho thấy, trong số 120 cán bộ được khảo sát có 96,7% cho rằng luân chuyển là cần thiết và cần tiến hành thường xuyên; gần 40% cán bộ chưa bao giờ cảm thấy mệt mỏi, chán nản khi thực hiện công tác luân chuyển (cảm xúc này thay đổi tăng dần theo số lần cán bộ tham gia luân chuyển); 65% - 80% cán bộ, công chức có thái độ tích cực.

Ngoài ra, không thể không xem xét đến những tác động của chính sách luân chuyển đến nhận thức, tình cảm của cán bộ như: chính sách nơi luân chuyển đến đối với cán bộ xa gia đình (chính sách về nhà công vụ, chế độ đi lại...), sự quan tâm động viên tinh thần của nơi tiếp nhận, những dự kiến, chiến lược nhân sự sau luân chuyển... Những vấn đề nêu trên tác động trực tiếp đến tâm lý của từng cán bộ và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của cán bộ ở môi trường và công việc mới. Do vậy, công tác nhân sự nói chung và công tác luân chuyển nói riêng không thể không nhìn nhận từ góc độ của khoa học tâm lý cùng với các khoa học khác để công tác này đạt hiệu quả cao hơn trong thực tiễn.

#### **4. Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác luân chuyển cán bộ**

Qua thực trạng công tác luân chuyển nêu trên, để công tác luân chuyển cán bộ thật sự

là một khâu đột phá trong công tác nhân sự của tổ chức, địa phương và là cách thức rèn luyện, tạo nguồn nhân sự trong tương lai cần quan tâm đến một số giải pháp sau: *Thứ nhất*, cần gắn công tác luân chuyển với công tác quy hoạch của tổ chức, địa phương nơi đi và đến; tránh tình trạng chồng chéo, gây khó khăn cho người được luân chuyển và đơn vị tiếp nhận. *Thứ hai*, cần vận dụng linh hoạt kiến thức của nhiều lĩnh vực khoa học (như: quản lý nhân sự, khoa học tổ chức, khoa học tâm lý, khoa học quản lý...). Trong đó, khoa học tâm lý giữ vai trò trung tâm cần được vận dụng và xem xét trong mối tương quan, tác động của nhiều yếu tố khi thực thi công tác này. *Thứ ba*, cần đánh giá, dự báo đúng tiềm năng cán bộ; quán triệt sâu sắc tư tưởng của Hồ Chí Minh về công tác cán bộ: “Cân nhắc và khéo dùng cán bộ là trách nhiệm của các cấp lãnh đạo, bởi vì không đánh giá, sử dụng đúng cán bộ sẽ dẫn đến lãng phí nhân tài là sự lãng phí lớn nhất của đất nước. Lãnh đạo khéo thì tài nhỏ có thể hóa tài to. Lãnh đạo không khéo thì tài to hóa ra tài nhỏ” [ 2, tr.517]. *Thứ tư*, người lãnh đạo trong tổ chức cần coi luân chuyển trong tổ chức, ngoài tổ chức là một công tác thường xuyên, là một nghệ thuật trong công tác nhân sự giúp cho cán bộ có khả năng thích ứng với môi trường, công việc luôn thay đổi; tạo cho họ cảm giác được khám phá, chinh phục cái mới; rèn luyện, thử thách, ý chí của cá nhân trong thực tiễn. *Thứ năm*, các tổ chức và địa phương cần tổng kết, đánh giá công tác này; có các chuyên đề thảo luận hoặc các báo cáo kinh nghiệm thành công hoặc chưa thành công trong công tác này để công tác luân chuyển thực sự tạo môi trường và điều kiện cho cán bộ trải nghiệm, trưởng thành

và phát huy được hết khả năng, năng lực của bản thân trong thực tiễn. *Thứ sáu*, Ban Tổ chức Trung ương cần có quy định cụ thể về việc dành một số biên chế và mở rộng thực hiện chủ trương tăng thêm một số chức danh lãnh đạo (cụ thể gồm: phó chủ tịch ủy ban nhân dân các cấp, phó bí thư cấp ủy chuyên trách công tác xây dựng tổ chức cơ sở đảng) để tạo điều kiện bố trí luân chuyển cán bộ trong quy hoạch nhằm đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện cán bộ. Ban Tổ chức Trung ương cần cụ thể hóa, thể chế hóa công tác luân chuyển cán bộ thành quy định, quy chế, tiêu chí, chính sách và hướng dẫn cụ thể để thực hiện thống nhất trong cả nước; tháo gỡ khó khăn vướng mắc của địa phương (chế độ chính sách đối với cán bộ cơ sở, chế độ nhà công vụ đối với cán bộ khi luân chuyển...); quan tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trong quy hoạch, đặc biệt là việc đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp. Cần có hướng dẫn cụ thể việc luân chuyển cán bộ giữ các chức vụ chủ chốt và giữ các chức vụ lãnh đạo ở một số ngành quan trọng không phải là người địa phương; phổ biến những kinh nghiệm hay về công tác luân chuyển cán bộ, giữa các địa phương cần có sự giao lưu, học tập những kinh nghiệm hay về công tác luân chuyển cán bộ. *Thứ bảy*, các địa phương cần tổ chức tuyên truyền, nâng cao nhận thức ở mọi cấp mọi ngành, tới từng cán bộ về mục đích, ý nghĩa của công tác luân chuyển cán bộ; khuyến khích các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh triển khai công tác luân chuyển nội bộ; luân chuyển ngang; tổ chức nêu gương điển hình, những sáng kiến và hiệu quả công tác từ kết quả luân chuyển làm bài học cho đơn vị và địa bàn khác trong tỉnh học tập, rút kinh nghiệm;

đồng thời, tổ chức học tập kinh nghiệm tinh thần về công tác luân chuyển; xây dựng đề án về công tác đào tạo, bồi dưỡng gắn với quy hoạch luân chuyển sát hợp với điều kiện và nhu cầu thực tiễn của địa phương.

## 5. Kết luận

Luân chuyển cán bộ là một khâu đột phá hiện nay trong công tác xây dựng nguồn nhân lực. Trong thời gian qua các tổ chức, cơ quan trong cả nước đã đạt được nhiều kết quả tích cực và xây dựng nguồn nhân lực cho giai đoạn 2016-2020. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn những hạn chế. Để tạo được nguồn nhân lực lâu dài và có tính kế thừa giữa các thế hệ thì cần khắc phục triệt để các hạn chế trong công tác luân chuyển cán bộ.

## Tài liệu tham khảo

- [1] Vũ Dũng (1995), *Tâm lý học xã hội với quản lý*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [2] Hồ Chí Minh (2000), *Toàn tập*, t.5, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Thị Vân Hương (2016), *Báo cáo kết quả nghiên cứu đề tài khoa học cấp cơ sở “Tâm lý của công chức cấp tỉnh trong diện luân chuyển quy hoạch”*, Học viện Hành chính quốc gia, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Thị Vân Hương (2015), *Tạo lập môi trường và động cơ làm việc trong khu vực công*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [5] Trần Lưu Hải (2015), “Một số vấn đề về công tác luân chuyển cán bộ - thành tựu, hạn chế và phương hướng khắc phục”, *Tạp chí Cộng sản điện tử*, ngày 15 tháng 1.