

Một số vấn đề thường gặp khi xây dựng và thực thi chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

Trương Thu Hà*

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQGHN

336 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội

Nhận ngày 05 tháng 04 năm 2008

Tóm tắt. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực. Nó có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo lực lượng lao động đủ năng lực thực hiện hiệu quả sứ mệnh của tổ chức. Tuy nhiên, một số tổ chức đôi khi còn lưỡng lự khi phải thực hiện đào tạo - phát triển nguồn nhân lực cũng như vướng mắc trong quá trình thực hiện. Bài viết trình bày và đề xuất hướng giải quyết cho một số vấn đề thường gặp trong khi xây dựng, thực thi chiến lược đào tạo - phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ chủ yếu của Quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, khi xây dựng và thực thi chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, các tổ chức vẫn thường gặp một số vấn đề vướng mắc dẫn đến sự thiếu hiệu quả của chiến lược.

1. Quan niệm về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực*

Các khái niệm đào tạo, phát triển trong tổ chức đều được đề cập đến như một quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi để nâng cao khả năng thực hiện công việc. Trong thực tế, có nhiều quan điểm

khác nhau về sự tương đồng, khác biệt giữa đào tạo và phát triển. Quan điểm phổ biến được nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước như Wayne, Cenzo, Robbins, PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, TS. Trần Kim Dung [1]... sử dụng thì xác định:

Đào tạo: là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức [2].

Như vậy, bản chất của đào tạo và phát triển đều là những hoạt động học tập giúp nâng cao trình độ, tác động đến hành vi nghề nghiệp của người lao động. Chúng khác biệt nhau ở điểm cơ bản là trong khi đào tạo định hướng vào việc bù đắp những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc hiện

*ĐT: 84-4-9717724

E-mail: truongthuha0311@yahoo.com

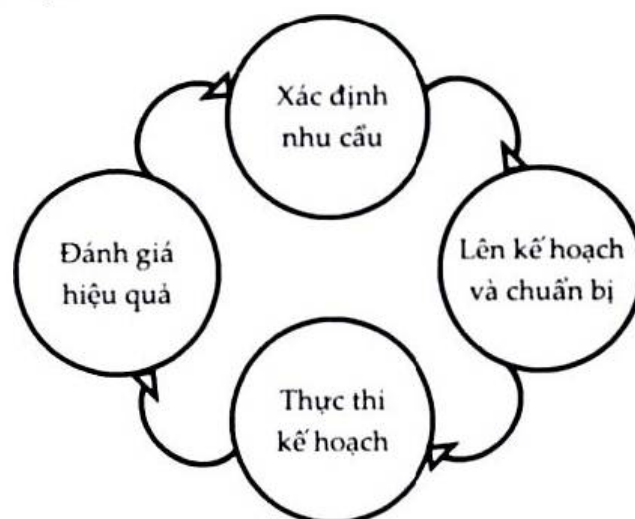
tại của cá nhân thì phát triển lại là sự chuẩn bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc trong tương lai, liên quan đến chiến lược dài hạn của cả tổ chức và cá nhân hay nói cách khác, phát triển thực chất là sự đào tạo trước, đào tạo cho tương lai (bảng 1).

Bảng 1. Phân biệt đào tạo và phát triển nguồn nhân lực [2]

	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và Tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

Bên cạnh đó, đào tạo và phát triển không phải là các hoạt động dạy và học đơn lẻ mà là một quy trình có hoạch định và có tổ chức. Nó được xây dựng và tổ chức thực hiện theo 4 giai đoạn từ xác định nhu cầu đào tạo-phát triển, lên kế hoạch và chuẩn bị đến thực thi kế hoạch và cuối cùng là đánh giá hiệu quả đào tạo - phát triển (hình 1). Xác định nhu cầu đào tạo-phát triển là việc phân tích khoảng cách giữa yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, năng lực cần thiết để thực hiện công việc với hiện trạng, trên cơ sở đó xác định phải đào tạo khi nào, ở đâu, nội dung gì và bao nhiêu người. Bước lên kế hoạch và chuẩn bị cũng bao gồm một loạt các công việc từ xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo, xây dựng nội dung, lựa chọn hình thức - phương pháp đào tạo, lựa chọn giáo viên, dự tính chi phí đào tạo, chuẩn bị cơ sở vật chất đến thiết lập quy trình đánh giá. Căn cứ vào kế hoạch và kết quả chuẩn bị, tổ chức thực hiện đào tạo, theo dõi tiến độ và điều chỉnh

khi cần thiết. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo - phát triển được thực hiện theo 4 khía cạnh: phản ứng của người học, những kiến thức-kỹ năng tiếp thu được, mức độ ứng dụng vào thực hiện công việc và kết quả mà tổ chức đạt được.



Hình 1. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực [3].

2. Từ quan niệm đến thực thi...

Nắm được quan niệm và cách thức thực hiện, nhưng nhiều tổ chức vẫn không triển khai đào tạo - phát triển nguồn nhân lực vì còn phải cân nhắc “Liệu có nên đào tạo và phát triển nhân viên hay không?”.

Những tổ chức chọn “nên” thường dựa trên những lý lẽ về lợi ích rõ ràng mà việc đào tạo và phát triển nhân viên mang lại cho tổ chức, từ những lợi ích hữu hình như tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm, dịch vụ... đến những lợi ích vô hình như cải thiện thói quen làm việc, cải thiện thái độ và hành vi thực hiện công việc, tạo môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều kiện để nhân viên phát triển, nâng cao hình ảnh tổ chức... Không chỉ tổ

chức, khi được đào tạo và phát triển, bản thân người lao động cũng nhận được nhiều lợi ích như tăng cường kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc, tăng độ thoả mãn với công việc, có cơ hội thăng tiến, có động lực làm việc, tạo ra bước phát triển nghề nghiệp, dễ thích ứng với sự biến đổi của môi trường...

Tuy vậy, vẫn có những tổ chức chọn “không nên”. Trước đây, họ không muốn tổ chức đào tạo, phát triển nhân viên vì coi đó là một khoản chi phí không hiệu quả. Nhưng những nghiên cứu thực nghiệm tại Mỹ, Nhật Bản cho thấy chi cho đào tạo, phát triển là một loại đầu tư sinh lợi đáng kể, có thể mang lại hiệu quả cao hơn đầu tư đổi mới máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Ngày nay, mặc dù hầu như không ai phủ nhận những lợi ích của việc đào tạo nhưng người ta vẫn không hoàn toàn nhất trí vì nhiều nguyên nhân, chẳng hạn chảy máu chất xám. Trong một cuộc khảo sát nhanh của công ty Unicom, 83% chủ doanh nghiệp tỏ ra bức xúc trước vấn đề nhân viên bỏ đi sau đào tạo: “Tôi đã sẵn sàng đầu tư lớn cho nhân viên của mình, song khi đủ lông đủ cánh họ rời bỏ công ty mà không quan tâm tới việc ai là người giúp họ có được ngày hôm nay...” [4].

Thay vì đào tạo, một số tổ chức chuyển sang sử dụng các biện pháp thay thế như tuyển dụng nhân lực trình độ cao, đơn giản hóa công việc hay thuê lao động thời vụ. Muốn tuyển dụng nhân lực thạo việc, có trình độ thì tổ chức sẽ phải trả mức lương rất cao. Điều này tỏ ra kém hiệu quả, đặc biệt với những đơn vị nhỏ và vừa, mà thực tế không phải lúc nào cũng có sẵn những người như vậy để tuyển. Đơn giản hóa công việc sẽ làm giảm yêu cầu thực hiện công việc thông qua chia nhỏ công việc, song dễ làm công việc trở nên đơn điệu và về lâu dài, thực thi biện

pháp này sẽ khiến nhà quản lý chỉ có được một đội ngũ nhân lực với những kỹ năng đơn giản, rời rạc. Thuê lao động thời vụ tuy giúp ta giải quyết vấn đề trước mắt song chi phí sẽ tương đối cao và không phù hợp cho việc bảo mật thông tin của tổ chức. Tựu chung lại, những biện pháp này vẫn chỉ là giải pháp tạm thời, không thể thay thế một cách bền vững cho việc đào tạo, phát triển nhân viên.

Một số tổ chức cảm thấy mình rơi vào một vòng tròn luẩn quẩn: chọn “không nên” thì sẽ không có đội ngũ nhân viên đủ năng lực mà chọn “nên” thì phải đối mặt với vấn đề nhân viên rời bỏ tổ chức khi đã đủ khả năng, tệ hơn nữa là sang làm cho chính đối thủ cạnh tranh của mình. Thực tế, việc một nhân viên thôi việc nên được nhìn nhận, phân tích dưới góc nhìn của chiến lược quản trị nhân lực tổng thể hơn là vấn đề của đào tạo. Nghiên cứu hành vi của nhân viên chỉ ra rằng, mặc dù không coi tiền đầu tư cho đào tạo là một phần của thu nhập, nhưng được đào tạo, phát triển nghề nghiệp là một trong những yếu tố được nhân viên đánh giá cao và giữ cho họ gắn bó với tổ chức hơn. Nó lý giải tại sao một số nhân viên của những tổ chức như BIDV, CMC mà tác giả đã phỏng vấn không nhận chuyển chỗ làm mới có mức lương cao hơn. Điều đó có nghĩa là đầu tư đào tạo đúng hướng, hợp lý, tạo cơ hội phát triển cho nhân viên chính là một công cụ động viên và giữ người của tổ chức.

Rõ ràng, với những lợi ích do đào tạo, phát triển mang lại thì việc đào tạo, phát triển nhân viên là tất yếu, đặc biệt trong bối cảnh môi trường thường xuyên biến động. Những tổ chức quản lý tốt nhất, tiến bộ nhất là những tổ chức đầu tư nhiều nhất cho đào tạo: Motorola dành 3,6% quỹ lương, GE giành 5% quỹ lương, công ty tư vấn Andersen dành 6,8% quỹ lương [4].

3. Từ thực thi đến kết quả...

Quá trình xây dựng và thực thi chiến lược đào tạo - phát triển nhân viên trong các tổ chức đôi khi không mang lại kết quả mong muốn. Đây có thể là dấu hiệu của một số tồn tại sau:

3.1. Thực hiện đào tạo và phát triển chưa phù hợp với hoàn cảnh

Đào tạo, phát triển nhân viên là cần thiết và nó nên được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục. Song điều này không có nghĩa đào tạo và phát triển nhân lực lúc nào cũng có thể mang ra sử dụng khi hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên không được như yêu cầu. Nó chỉ có thể là giải pháp cho hiệu quả kém trong thực hiện công việc khi nguyên nhân liên quan đến trình độ, hiểu biết, kỹ năng của người lao động.

Có nơi cho đào tạo, phát triển như quyền lợi, đào tạo tràn lan mà không tính tới yếu tố hiệu quả với người lao động và với tổ chức, thậm chí coi nó như một giải pháp tạo động lực, cứ thấy tinh thần nhân viên xuống dốc là tổ chức đào tạo. Không ít các tổ chức chưa thực sự có được cho mình một chiến lược đào tạo hợp lý. Chẳng hạn, khi làm việc với các giám đốc doanh nghiệp, Unicom nhận được một yêu cầu như sau "Tôi muốn đào tạo toàn bộ công ty tôi về kỹ năng lãnh đạo... để cho họ biết làm lãnh đạo khổ như thế nào..."[4]. Những lý do như trên không thể là nguyên nhân để ta thực hiện đào tạo - phát triển mà hoạt động đó nếu có được thực hiện cũng không thể mang lại hiệu quả tốt vì không gắn với yêu cầu thực tế phát sinh từ công việc của tổ chức.

Đào tạo và phát triển tuy mang lại nhiều lợi ích nhưng chỉ có cải thiện kiến thức, kỹ năng mới là lợi ích trực tiếp. Chỉ nên thực thi

liệu pháp đào tạo, phát triển khi nhân viên chưa có đủ những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc.

3.2. Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển chưa được coi trọng

Xác định nhu cầu là khâu thiết yếu trong chiến lược đào tạo và phát triển nhân viên. Tuy nhiên, không phải lúc nào việc xác định nhu cầu cũng được coi trọng.

Chúng ta có thể tìm thấy dấu hiệu của sự chưa coi trọng này ở những khoá học theo kiểu "đổ ngũ": một cỡ cho tất cả mọi người. Những người ủng hộ cách đào tạo, phát triển này giải thích rằng: Đào tạo cũng là một thứ quyền lợi. Để công bằng, cần áp dụng một chương trình đào tạo cho tất cả mọi người. Có thể không phải tất cả đều cần những kiến thức, kỹ năng đó nhưng chắc chắn sẽ không ai bị bỏ quên. Thực ra, tính hợp lý của lập luận này phải tùy thuộc nhu cầu và mục tiêu đào tạo. Có những chương trình đào tạo mà phần lớn mọi người đều có nhu cầu, chẳng hạn khoá đào tạo định hướng nhân viên mới thì toàn bộ nhân viên mới đều cần đến. Song, đó chủ yếu là những chương trình đào tạo kỹ năng chung, cơ bản. Còn hầu hết các chương trình đào tạo phải căn cứ nhu cầu riêng của từng nhân viên vì dù đều cần đào tạo nhưng người đã có kinh nghiệm sẽ có nhu cầu khác những người chưa có kinh nghiệm.

Một dấu hiệu khác của hiện tượng trên là kiểu đào tạo "đi chợ". Đôi khi người ta lập ra một chương trình đào tạo ít liên quan đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Việc xây dựng một khoá đào tạo mới được thực hiện giống như là đi chợ, trông thấy thực phẩm mới lạ liền nảy ra ý tưởng thử một chế độ ăn mới. Trong môi trường thông tin đa chiều, các ấn phẩm giới thiệu những cách thức quản

lý mới tràn ngập, nhân viên được đào tạo phương pháp mới mà không qua phân tích kỹ xem có thể áp dụng được không, giống như thử một chế độ ăn mới rồi từ bỏ trước khi nhìn thấy bất kỳ một lợi ích thực sự nào. Chủ đề đào tạo mới, cách tiếp cận mới, ý tưởng mới được thử nghiệm và bị bỏ dở trước khi có kết quả do những nhân tố cản trở như không được ủng hộ, không có thời gian thực hiện, kinh phí hạn hẹp...[5].

Bởi vậy, xác định nhu cầu là khâu rất cần đầu tư thời gian, công sức. Nhu cầu đào tạo, phát triển phù hợp phải có sự gắn kết giữa nhu cầu của bản thân người lao động và nhu cầu của tổ chức. Việc xác định nhu cầu cần dựa trên cơ sở phân tích công việc, phân tích tổ chức, phân tích nhân viên và đánh giá thực hiện công việc.

3.3. Xây dựng chương trình đào tạo quá tải về nội dung

Có nhiều quan điểm cho rằng chương trình đào tạo càng nhiều nội dung càng tốt, hy vọng trong thời gian ngắn có thể cung cấp cho nhân viên một khối lượng lớn kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc. Một trong những hậu quả khá phổ biến của việc này là người đào tạo được yêu cầu cắt bớt nội dung chi tiết trong chương trình đào tạo cho phù hợp với khung thời gian hạn hẹp nên không thể tập trung cho việc tập huấn những kỹ năng cụ thể, chỉ có thể giới thiệu sơ lược cho người học. Như vậy, người học được nghe nhiều nội dung nhưng rộng mà lại không sâu, hạn chế mức độ áp dụng vào từng công việc cụ thể.

Rõ ràng, đào tạo là một quá trình, không thể dồn lại để thực hiện trong một thời gian ngắn. Nội dung đào tạo phải tuân thủ nguyên tắc "vừa sức" trong giáo dục. Việc đào tạo, phát triển sẽ có hiệu quả cao hơn nếu được

thực hiện thường xuyên, liên tục. Chương trình đào tạo nên được chia nhỏ thành nhiều học phần, dễ dàng cho việc theo học, kiểm tra, đánh giá liên tục. Đây là một kinh nghiệm đã được áp dụng rất thành công ở Công ty Viễn thông Quốc tế (VTI), tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam theo kết quả nghiên cứu của tác giả. Đồng thời, việc xây dựng chương trình đào tạo phải dựa trên nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo để xác định nội dung, phương pháp và hoạch định tiến trình đào tạo. Ngoài ra, khi xây dựng chương trình đào tạo, người thiết kế còn phải tính đến các yếu tố giáo viên, chi phí và đặc biệt là thiết lập quy trình đánh giá để có thể xác định được hiệu quả của chương trình.

3.4. Người học chưa có môi trường thuận lợi trước, trong và sau khi đi học

Cho học là quyền lợi, một số tổ chức có thể nghĩ rằng người lao động sẽ luôn sẵn sàng đi học, do đó họ không thấy cần phải giải thích gì thêm với người lao động trước khi cử đi học. Thực tế thì được cử đi học có thể coi là quyền lợi nhưng không hẳn vì nó là quyền lợi mà người lao động sẵn sàng đi học. Có nhiều trường hợp nhân viên được cử đi học mà không biết gì về khoá học hoặc thấy khoá học là không cần thiết. Họ rơi vào trạng thái không sẵn sàng để tiếp nhận kiến thức. Điều gì xảy ra khi nhân viên đi học mà không sẵn sàng tiếp nhận kiến thức? Nếu không được giải thích rõ lý do vì sao phải có mặt trong khoá học, người học sẽ không tập trung mà luôn nghĩ đến khối lượng công việc chờ lại mình sẽ phải giải quyết sau giờ học. Với tư cách là người học đã trưởng thành, nhân viên được cử đi học sẽ chỉ tiếp thu những kiến thức, kỹ năng mới khi thấy được sự phù hợp và giá trị của chúng. Điểm mấu chốt ở đây là

mong muốn được học hỏi. Những người muốn học hỏi sẽ sẵn sàng học hỏi, những người không thấy cần thiết học sẽ không chịu học.

Mặt khác, do vấn đề vận hành hoạt động chung, nhiều khi nhân viên được cử đi đào tạo nhưng vẫn phải hoàn thành các công việc trong tổ chức. Đi học làm giảm thiểu thời gian làm việc, khiến cho công việc của họ bị dồn lại. Người học không thể xoay xở để giải quyết cả hai việc cùng một lúc, đành chấp nhận tình trạng học cho xong chuyện hoặc mang theo công việc đến lớp học, ngồi học mà toàn bộ tâm trí bị chi phối bởi công việc ở cơ quan.

Bên cạnh đó, thông thường, khi đào tạo, người ta phân định rõ nhiệm vụ tổ chức đào tạo thuộc bộ phận nhân sự, thực thi đào tạo thuộc về giáo viên và học viên song không xác định rõ trách nhiệm sử dụng những gì đã học thuộc về ai, mặc nhiên cho rằng đó là việc của người học. Kết quả là nhân viên coi đào tạo như thử nghiệm, học cứ học còn đến đâu, dùng như thế nào không phải việc của mình. Những nhân viên có trách nhiệm, nhìn nhận đào tạo đúng bản chất của nó và mang ra ứng dụng những điều học được nhằm cải thiện hoạt động của bản thân hoặc tổ chức thì rơi vào trạng thái đơn độc. Họ muốn áp dụng kiến thức, kỹ năng mới nhưng không thể vì điều kiện áp dụng tại môi trường họ đang làm việc chưa cho phép; những nhân viên xung quanh không có những kiến thức, kỹ năng mới như họ; có nếp hoạt động cũ, những ý tưởng mới bị làm ngơ hoặc bị kháng cự. Cuối cùng, nhân viên đành bỏ qua những gì được đào tạo.

Thực ra bất kỳ khâu nào trong quá trình đào tạo, phát triển đều cần đến bàn tay chăm chút của người quản lý. Tuy không can thiệp trực tiếp nhưng sự quan tâm, tạo môi trường

thuận lợi để người học tiếp thu và thực hành những kiến thức, kỹ năng học được một cách hiệu quả nhất là hết sức quan trọng. Trước khi cử nhân viên đi học, để việc đào tạo đạt hiệu quả cao, nhà quản lý nên tạo ra động lực học hỏi nơi người học. Với mỗi khoá học cần làm cho người học thấy rõ sự liên quan của khoá học với công việc và những cơ hội áp dụng những điều được học vào thực tế. Điều này đã được trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn thực hiện rất thành công khi tổ chức các lớp bồi dưỡng Nghiệp vụ sư phạm cho Giảng viên trẻ. Các giảng viên được thông báo chi tiết nội dung chương trình học, thời khóa biểu kèm theo cam kết của trường cho phép miễn các công việc trong thời gian đi học. Sự phù hợp cao của từng nội dung trong chương trình (đặc biệt các nội dung về kỹ năng) cùng với tính linh hoạt của việc đăng ký học đã tạo động lực để các giảng viên hăng hái học tập. Đồng thời, không nhất thiết phải chờ đến một tình huống cụ thể mới khuyến khích nhân viên học hỏi. Trái lại, nhà quản lý nên thường xuyên chú trọng tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và áp dụng những kiến thức mới vào công việc. Qua đó, nhân viên sẽ nỗ lực củng cố kỹ năng của mình và tạo ra những thay đổi khi thực hiện công việc để đạt kết quả cao hơn. Trong quá trình nhân viên đi học, tổ chức nên tạo điều kiện để nhân viên có một khoảng thời gian tách rời sự thực hiện công việc, giảm bớt khối lượng công việc mà nhân viên đó thực hiện, coi việc đi học như một phần của công việc. Chẳng hạn, Quy chế của trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn cho phép giảng viên trong quá trình đào tạo nâng cao chuyên môn được giảm 50% giờ chuẩn đã thực sự khiến cho các giảng viên tập trung học tập hiệu quả hơn. Cuối cùng, nhà quản lý cũng cần giữ vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ,

khuyến khích, tạo môi trường cho nhân viên mới được đào tạo áp dụng kiến thức, kỹ năng học được vào sự thực hiện công việc. Sự vận dụng tuy không trực tiếp nằm trong quy trình đào tạo nhưng lại có ý nghĩa hết sức quan trọng với toàn bộ chiến lược này vì suy cho cùng, tổ chức thực hiện đào tạo cốt là để nâng cao kết quả thực hiện công việc.

Trên đây là một số những vấn đề mà tổ chức có thể gặp phải khi xây dựng và thực thi chiến lược đào tạo, phát triển nhân viên cùng với hướng khắc phục. Dưới cái nhìn tích cực, tổ chức cần phải đầu tư nghiêm túc hơn nữa cho chiến lược đào tạo, phát triển của mình, đặt chiến lược đào tạo, phát triển trong chiến lược quản trị nguồn nhân lực và chiến lược chung của tổ chức. Xử lý những tồn tại trên để xây dựng và thực thi hiệu quả chiến lược

đào tạo - phát triển nhân viên là con đường đưa tổ chức tới sự ổn định và phát triển.

Tài liệu tham khảo

- [1] Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, NXE Thống kê, Hồ Chí Minh, 2006.
- [2] Nguyễn Văn Điểm, Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội Hà Nội, 2004.
- [3] Business Edge, *Đào tạo nguồn nhân lực - Làm sao để khỏi "ném tiền qua cửa sổ"?*, NXB Trẻ, Hồ Chí Minh, 2006.
- [4] www.aim.edu.net, *Chiến lược giữ người sau đào tạo*, ngày 21/02/2008.
- [5] Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý, *37 tình huống quản lý nhân sự điển hình trong doanh nghiệp*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2005.

Some problems in implementing the training and development strategy of an organization

Truong Thu Ha

*College of Social Sciences and Humanities, VNU
336 Nguyen Trai, Thanh Xuan, Hanoi, Vietnam*

One of the major Human Resource Management functions is the training and development of human resources. This plays an important role in ensuring an organization's labor force capable of carrying out its mission. However, this task has not always been paid due attention to, and sometimes, even this training and development of human resources is in operations, problems still exist. It is, therefore, the aim of this paper to address the issue with respect to analyzing the problems and providing recommendations for setting up a sound strategy to promote the training and development of human resources in an organization.