



ทรัพยากรในภาคธุรกิจบริการงานสำหรับพยาบาลชุมชน

ก่อนเข้าร่วมงาน

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การจ้างงาน
- การจัดการด้านตำแหน่งงาน

Acquisition

ขณะปฏิบัติงาน

- การฝึกอบรมและพัฒนา
- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- ความปลอดภัยและสุขภาพ
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- วินัยและการร้องทุกข์

Retention

ภายหลังจากการร่วมงาน

- การให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการหางานใหม่
- การให้สวัสดิการเกี่ยวกับ เงินบำเหน็จ บำนาญ

Separation

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
Training & Career Development

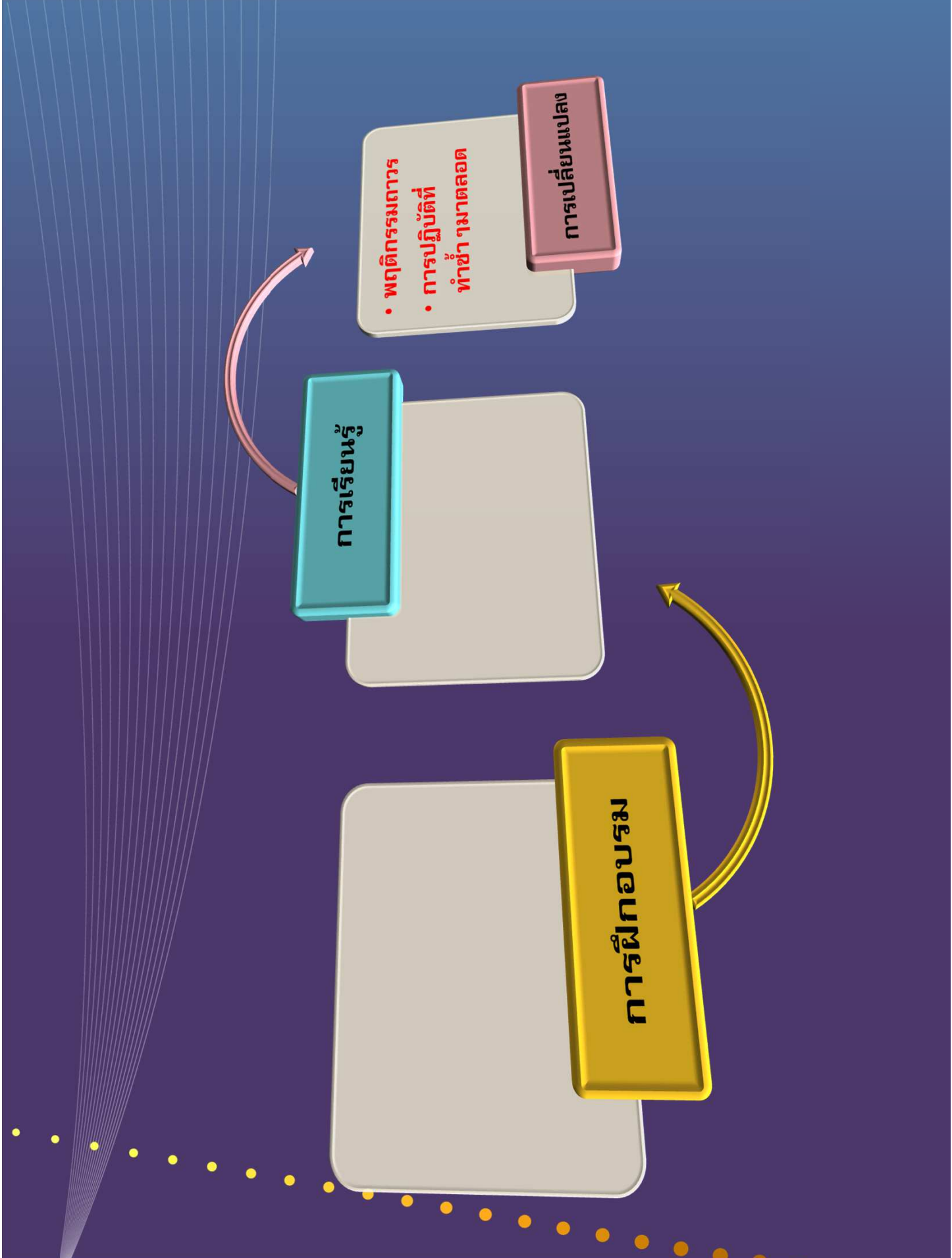


การฝึกอบรม Training

ความหมายของการฝึกอบรม

การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้น

- การพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการแสดงออก
- และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย โทสุวรรณจินดา)



การฝึกอบรม

การเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลง

- พฤติกรรมที่ดี
- การปฏิบัติที่
ทำซ้ำ ๆ มาตลอด



วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ องค์การ	วัตถุประสงค์ ส่วนบุคคล
----------------------	------------------------

ความรู้

ทักษะ/ความชำนาญ

ความสามารถ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม

ถัฏฐพัณฑ์ เฆจรนัณฑ์ (2546 : 233 – 234)

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ
- เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานไปในทางที่ปรารถนา
- เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพในการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสม
- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อเรียนรู้งาน รู้จักใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย ช่วยลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เข้าใจนโยบาย และเป้าหมายขององค์การให้ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

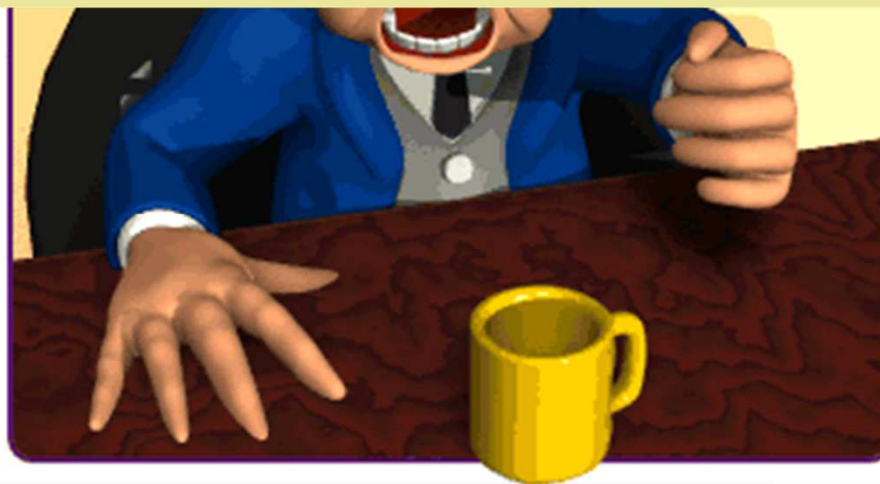
ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



จัดอบรมตก

เสียเงินเสีย

- การจัดหัวข้อการอบรมไม่ตรงตามความต้องการ
- การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม
- ไม่แน่ใจว่าพนักงานสนใจเรียนหรือไม่



การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์ห้องค์การ
- การวิเคราะห์บุคคล
- การวิเคราะห์ภาระงาน

กระบวนการการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

เหตุผลที่ต้องการ อบรม

- ด้านกฎหมาย
- ขาดทักษะพื้นฐาน
- ผลการปฏิบัติงานต่ำ
- เทคโนโลยีใหม่
- ร้องขอจากลูกค้า
- สินค้าใหม่
- มาตรฐานการทำงาน
- งานใหม่
- อื่นๆ

ในบริบทใด

การวิเคราะห์
องค์การ

การ
วิเคราะห์
บุคคล

การ
วิเคราะห์
ภาระงาน

ใครเข้ารับการ
อบรม

อบรมด้านใด

ผลการ วิเคราะห์

- สิ่งที่ต้องการเรียนรู้
- ใครเป็นผู้เข้าอบรม
- แบบของการอบรม
- ความถี่ของการอบรม
- การอบรมหรือวิธีอื่น
- ควรประเมินการ
อบรมอย่างไร

ข้อควรจำของการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

- ควรให้ฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (จะทำให้คุณได้รับความเห็นชอบต่อสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ไม่ยากนัก)
- ประเด็นจากข้อ 1 ต้องตีความให้ได้ว่าหากฝึกอบรมตามแนวทางฝ่ายบริหารแล้วจะได้ผลอย่างไร
- ต้องมองภาพรวมให้ออกกว่า
 - ทำไมพนักงานจึงปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้ดี?
 - ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน ต้องการอะไร?

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
เพื่อการ
เรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม

เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม

- ประการแรก

- การเตรียมพนักงานมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ในเนื้อหาของแผนกการฝึกอบรมและสามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ทำได้

- ประการที่สอง

- การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้

- การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร ดังนั้น เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะในแผนการฝึกอบรมและนำไปใช้ในการทำงานได้ จึงจำเป็นที่ต้องศึกษาถึงหลักการของการเรียนรู้ จิตวิทยาการศึกษาและอุตสาหกรรม และการออกแบบสื่อสารโดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ทราบถึงเงื่อนไขที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้ได้มากที่สุด

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การถ่ายทอดการฝึกอบรม

- การใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ เพื่อใช้ฝึกอบรมในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการถ่ายทอดการฝึกอบรม ได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศของการถ่ายทอด การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน โอกาสที่ใช้ความสามารถที่ได้เรียนรู้ การสนับสนุนทางเทคนิค และความสามารถในการบริหารตนเอง

ข้อควรจำของการถ่ายทอดการฝึกอบบรม

- การฝึกอบบรมไม่ใช่การให้การศึกษา หรือคิดว่าเป็นโปรแกรมการศึกษา (Education Program) เพราะการฝึกอบบรมถือว่าการมุ่งเน้นถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะ (Job – Specific Skills)
- หลักสูตรต้องสามารถทำให้บุคคลที่ผ่านการอบบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การเลือกวิธีการอบรม

- การบรรยาย
- การประชุม
- การสัมมนา
- การสาธิต
- การแสดงบทบาทสมมติ
- การสร้างสถานการณ์จำลอง
- การใช้กรณีศึกษา
- โปรแกรมการเรียนรู้
- เทคนิคการใช้สื่อทัศนูปกรณ์
- การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก
- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การ
ประเมิน
ความ
ต้องการ
ในการ
ฝึกอบรม

เตรียม
พนักงาน
ให้พร้อม
ในการ
ฝึกอบรม

การสร้าง
สภาพแวดล้อม
การเรียนรู้

การ
ถ่ายทอด
การ
ฝึกอบรม

การเลือก
วิธีการ
ฝึกอบรม

ประเมิน
ผลการ
ฝึกอบรม



การประเมินผลการอบรม

- การประเมินผลกระทบในการฝึกอบรม
 - การประเมินปฏิกิริยา
 - การประเมินการเรียนรู้
 - การประเมินพฤติกรรม
 - การประเมินผลลัพธ์
- การออกแบบการประเมินผลในการฝึกอบรม
 - กลุ่มเปรียบเทียบซึ่งทำการทดสอบก่อนและทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
 - การทดสอบก่อนและการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม
 - การทดสอบภายหลังการฝึกอบรมเท่านั้น

ข้อควรจำของการประเมินผลการฝึกอบรม

- ควรกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและ
หลักเกณฑ์ที่แน่นอน
- ผลการปฏิบัติงานระดับใดที่คาดหวังจากบุคลากรและ
องค์การของคุณ

การฝึกฝนกับระบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

**เรื่อง
สำคัญ**

- ผู้ใหญ่เรียนรู้ว่าทำไมต้องเข้ามาเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้ดีกว่า มีความจำเป็นต้องเรียน
- ผู้ใหญ่เรียนเพื่อนำไปปฏิบัติ
- ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยการกระทำได้ดีกว่าการสอน ผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างรวมทั้งให้ลงมือกระทำด้วย
- จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหา และปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
- ประสบการณ์มีผลกระทบกระเทือนต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้
- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์
- ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่การสอนและต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน



การพัฒนาบุคลากร
Career Development

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

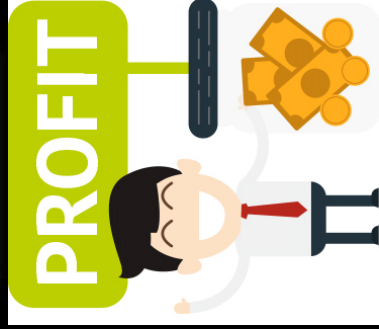
กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ

- ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ
- เพื่อเป็นหนทางให้พนักงานมีศักยภาพ / มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต
- และยังส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

- เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน
- เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มกำไรให้แก่องค์กร
- เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัย

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร



ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. เป้าหมาย	- เลือกอาชีพ - ปรับตัวให้เข้าสังคมและ สภาพ	- เพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติ	- เสริมสร้างคุณภาพและ ความกล้าหาญบุคคล
2. เนื้อหา	- กว้าง	- ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับมอบ หมายให้ปฏิบัติ	- ตรงกับศักยภาพและงานใน อนาคต
3. ตามความต้องการของ	- บุคคล	- งาน	- หน่วยงานและบุคคล
4. ระยะเวลาที่ใช้	- ยาวและสามารถทำได้ เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด	- ใช้ระยะเวลาจำกัด	- ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว
5. วัย	- วัยเรียน	- วัยทำงาน	เน้นที่เป้าหมายองค์กร
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	- ปานกลาง	- ต่ำ	Organizational Oriented
7. การประเมินผล ตูจาก	- การปฏิบัติงานในอนาคต เน้นตัวบุคคล Individual Oriented	- จากพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานในปัจจุบัน Job Oriented	- เกือบจะทำการประเมินไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพ แวดล้อมจำนวนมาก ยาก แก่การควบคุม

ลักษณะการพัฒนาบุคลากร

- เป็นการพัฒนาใน 3 ลักษณะ
 - พัฒนาตัวบุคคล
 - การพัฒนาอาชีพอย่างบูรณาการ
 - การพัฒนาองค์การ
- เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มงานและองค์การ การพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า



ภาพแสดงพันธกิจของการพัฒนาบุคลากร

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

- คนถูกสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงานโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง
- โครงการของหน่วยงานของรัฐมักไม่อยู่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ
- สาขาอาชีพต่าง ๆ มักพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

- การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสร้างความเป็นปึกแผ่นและการประสานงานในหน่วยงาน
- ทำให้องค์การต่าง ๆ แตกต่างกันในมิติต่าง ๆ ของคุณภาพบุคลากร และต้องมีการวางแผนเตรียมการและคิดอย่างรอบคอบ

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผลให้เกิดการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้มีนวัตกรรม (innovation) ต่าง ๆ เข้ามาในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร
2. ก่อให้เกิดการเผยแพร่นวัตกรรมนั้น ๆ ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร
3. กระตุ้นบุคลากรให้เตรียมความพร้อม ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

**กระตุ้นบุคลากรให้เตรียมความพร้อม
ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กร**

เผยแพร่นวัตกรรม

นวัตกรรม (innovation)

Knowledge Management

Knowledge Society

การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้ารับราชการ

เป็นวิธีปฏิบัติที่สืบเนื่องมาจากอดีต ในการเตรียมบุคคลให้มีความสามารถก่อนที่จะบรรจุ อาจแบ่งออกได้เป็น

- การจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ
- การจัดการศึกษาหรือฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ

การพัฒนาบุคลากรในระหว่างรับราชการ

วิธีการพัฒนาข้าราชการจะเป็นไปตามที่ ก.พ.
กำหนด ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น
แต่รวมถึงวิธีอื่นที่จะทำให้ข้าราชการปฏิบัติ
หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยราชการเอง

**การฝึกอบรม เป็นวิธีการหลักที่สำนักงาน ก.พ.
และส่วนราชการทำความเข้าใจ ทักษะ
และเสริมสร้างจริยธรรมให้กับข้าราชการ
กลุ่มเป้าหมาย**

การพัฒนาบุคลากรโดยองค์การภายนอก

เกิดจากความต้องการ และความร่วมมือระหว่าง
ส่วนข้าราชการ ที่มีความจำเป็นจะต้องพัฒนา
ข้าราชการให้เกิดความรู้เฉพาะทางเพื่อรองรับ
แผนงาน/โครงการใหม่

การพัฒนาบุคลากรโดยสำนักงาน ก.พ.

1. เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. สนับสนุนให้มีการกำหนดแผนร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ
3. เป็นตัวนำให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

ผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

1. ต้นนโยบายพัฒนาข้าราชการที่ยังคงเป็นจุดบกพร่องบางประการ
2. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
3. ความคุ้มค่าและสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาข้าราชการ
4. ความทั่วถึงของการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้
5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการ
6. การวางแผนการพัฒนาข้าราชการส่วนใหญ่
7. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร



**Agricultural
Model**

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

- การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้งการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรมีความต้องการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ แต่กลับไปทำการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม
- การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเน้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน
- ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแต่ละองค์กร เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กรที่มีชื่อเสียงโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

- ในแต่ละองค์การจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน จากตำแหน่งเริ่มต้นไปจนถึงสูงสุด ปัญหาคือองค์การไม่ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้
- แม้บางครั้งจะกำหนดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมในแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่หากไม่สอดคล้องและเสริมกัน จะทำให้การพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับตามสายอาชีพขาดความชัดเจน

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

- การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันที อาจทำให้ลืมได้ ในทางกลับกันการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่กำหนดให้มี ขึ้นเข้าไปปล่อยให้พนักงานเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน
- พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง
- การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุ ระดับ ตำแหน่ง และสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความสูญเปล่า

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

- กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- ไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ
 - ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาดจากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด
 - ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

- ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลาการฝึกอบรมวิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุมเวลาในการฝึกอบรม
- ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
- ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่สนใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร