

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Planning



**การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
Strategic Planning**

**การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
Human Resource Planning**

**คาดการณ์ความต้องการบุคลากร
Forecasting Human Resource Requirement**

**บุคลากรที่มีอยู่
Forecasting Human Resource Availability**

เปรียบเทียบ

ความต้องการ = บุคลากรที่มีอยู่

ความต้องการ < บุคลากรที่มีอยู่

ความต้องการ > บุคลากรที่มีอยู่

No Action

Take Care

**จำกัดการจ้างงานลง
ลดชั่วโมงการทำงาน
เกษียณก่อนกำหนด
เลิกจ้าง
ลดขนาดองค์กร**

ทางเลือกก่อนสรรหา

สรรหาใหม่

การคัดเลือก



ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ปัญหาการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration)

องค์การขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากนี้จะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

2. ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์การอื่น (Benchmarking)

องค์การส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในการเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การอื่นโดยเฉพาะองค์การคู่แข่ง ทำให้องค์การไม่สามารถกำหนดทิศทางเป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติของพนักงานได้

ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหาร (Rigid Structure)

ถ้าองค์กรมีกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างทางการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

4. ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (No Integrative Human Resource Management)

กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกัน ต่างฝ่ายต่างทำ

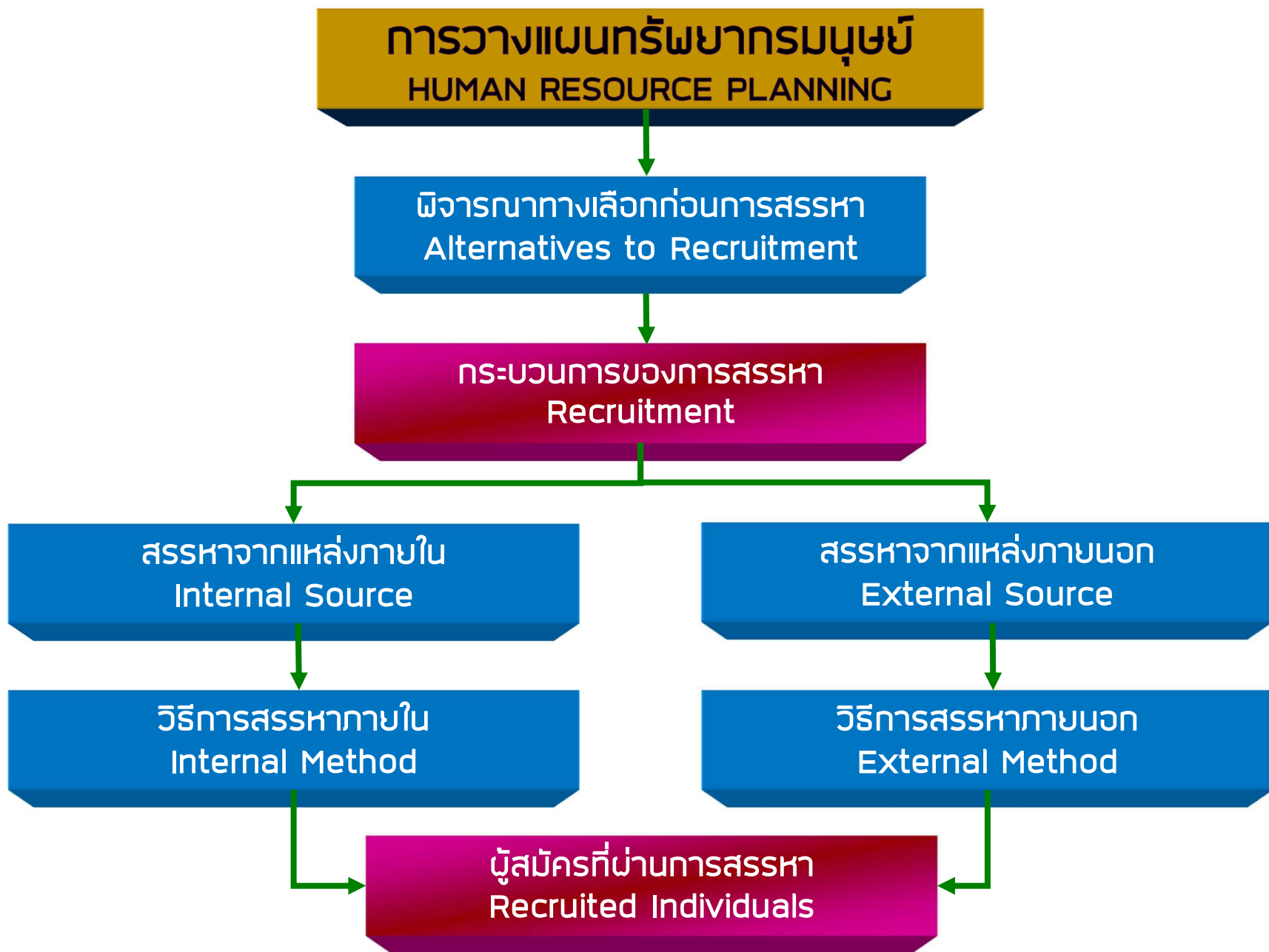
5. ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน (No Manpower Requirement Forecast)

คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี



การสหราชอาณาจักร





กรณีที่มีแรงงานขาดแคลน

Option	Speed	Revocability
การทำงานล่วงเวลา	เร็วมาก	สูง
การจ้างแรงงานชั่วคราว	เร็วมาก	สูง
การมอบให้หน่วยงานภายนอกรับช่วงทำงาน	เร็วมาก	สูง
การโยกย้ายโดยการฝึกพนักงานใหม่	ช้า	สูง
การลดอัตราการผลิต	ช้า	กลาง
การว่าจ้างใหม่จากภายนอก	ช้า	ต่ำ
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี	ช้า	ต่ำ

ระวัง

ทำงาน เลิกยาก

การสรรหาจากภายใน (INTERNAL SOURCES)

- เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ให้กับพนักงานภายในองค์การ
- การสรรหาจากภายในที่ดีมีประสิทธิผลจะต้องปิดประกาศ ตำแหน่งว่างให้พนักงานรับทราบ (Job Posting) เพื่อให้พนักงานที่สนใจได้เข้ามากรอกใบสมัคร

การสรรหาจากภายนอก (EXTERNAL SOURCE)

- เป็นการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่
องค์การไม่มีพนักงานคุณสมบัติแบบนี้
- การรับบุคคลภายนอกจะทำให้องค์การได้รับความคิด
ใหม่ๆแตกต่างจากเดิม

การคัดเลือก

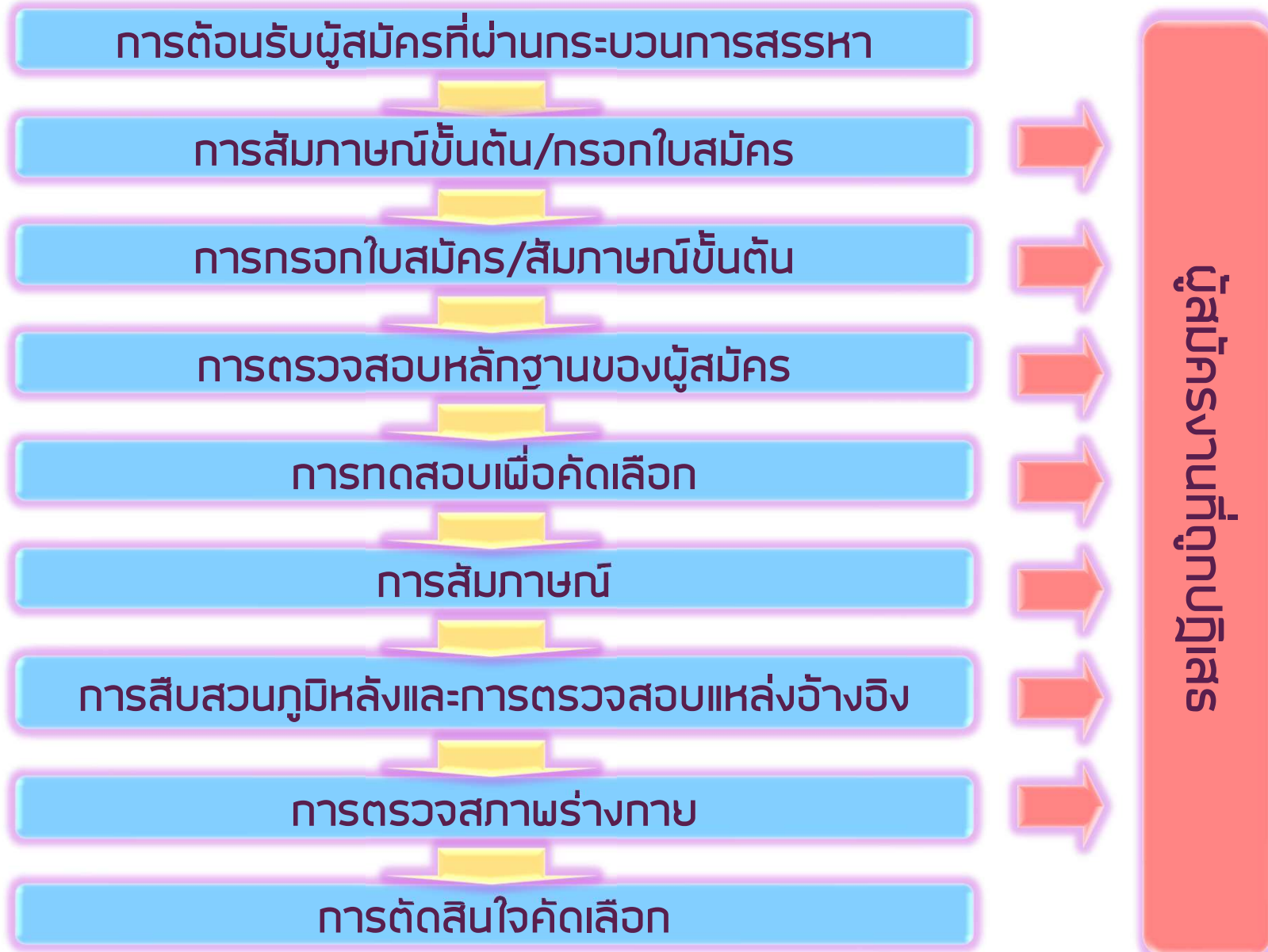


การคัดเลือก(SELECTION)

- เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ: ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง



กระบวนการในการคัดเลือกพนักงาน



ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือก

1. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์การ
 - 1.1 ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่เพียงพอ
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานอื่น
 - 1.3 ขาดความเป็นธรรมในการคัดเลือก
 - 1.4 องค์การขาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูง และเหมาะสมกับตำแหน่งจากภายนอก
 - 1.5 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์การอย่างเดียว จะทำให้วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การมีลักษณะคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการผสมผสานจากปัจจัยภายนอก
 - 1.6 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์การสามารถทำได้เฉพาะในบางระดับและทำได้ในขอบเขตที่จำกัด

ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือก

2. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์การ
 - 2.1 ช่วงเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่เหมาะสม เช่น การรับสมัครนักศึกษาในช่วงเวลาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาจะมีผู้สมัครจำนวนมากมีโอกาสเลือกสรรได้มาก แต่ถ้ารับสมัครช่วงเวลาอื่นคนดีๆอาจได้งานไปหมดแล้ว หรือการรับสมัครผู้มีประสบการณ์แล้ว หากทำช่วงปลายปีย่อมไม่เหมาะสม
 - 2.2 องค์การไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน
 - 2.3 ปัญหาได้คนไม่ตรงกับความต้องการ
 - 2.4 ปัญหาเรื่องความยากลำบากในการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ
 - 2.5 ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารการรับสมัครที่ดีและเหมาะสม
 - 2.6 ปัญหาเรื่องกระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ
 - 2.7 ระบบคัดเลือกโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการสัมภาษณ์
 - 2.8 ขาดการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้สมัคร เพราะไม่มีระบบการจัดการที่ดี
 - 2.9 ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ
 - 2.10 ปัญหาเรื่องการเสนอเงินเดือน
 - 2.11 ปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดีมาร่วมงาน





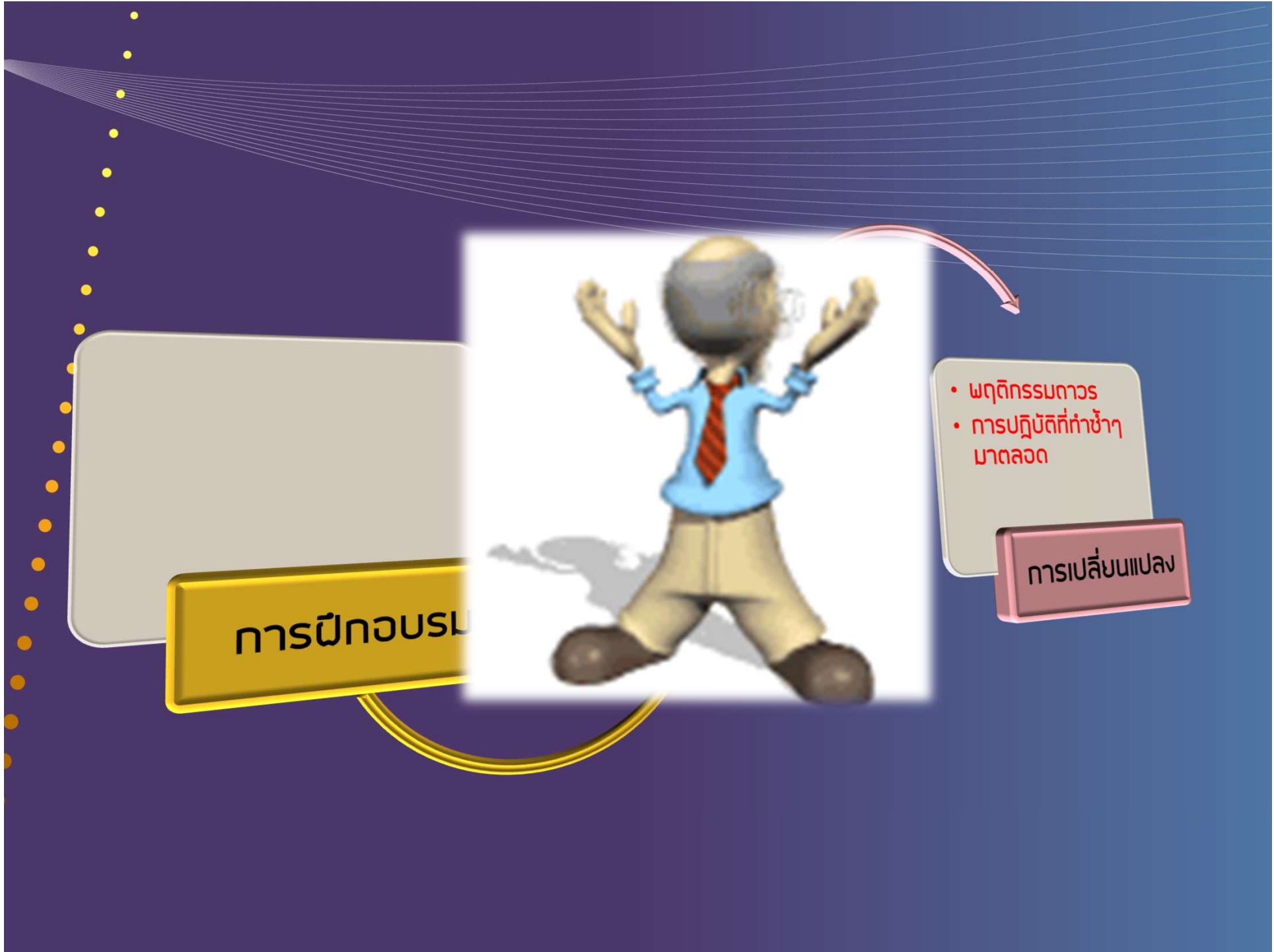
การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
Training & Career Development



การฝึกอบรม
Training

ความหมายของการฝึกอบรม

- คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (วิชัย โดสุวรรณจินดา)



การฝึกอบรม

- พฤติกรรมดาว
- การปฏิบัติที่ทำซ้ำๆ มาตลอด

การเปลี่ยนแปลง

ความรู้

ทักษะ/ความ
ชำนาญ

ความสามารถ



วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์
องค์การ

วัตถุประสงค์
ส่วนบุคคล

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เข้าฝึกอบรม

นักจุฬพันธ์ เขจรนันทน์ (2546 : 233 – 234)

วัตถุประสงค์ทั่วไปขององค์การในการจัดฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ
- เพื่อเพิ่มทักษะและพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานให้สามารถรู้ถึงระบบ และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
- เพื่อปรับปรุงทัศนคติของพนักงานไปในทางที่ปรารถนา
- เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อถ่ายถอดข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์
- เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม หรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อจัดวางระบบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เพื่อฝึกฝนเตรียมบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายหน่วยงานใหม่ในอนาคต
- เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลผู้เข้าฝึกอบรม

- เพื่อพัฒนาทักษะ หรือความชำนาญในการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติ และบุคลิกภาพในการทำงานให้ถูกต้องและเหมาะสม
- เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อเรียนรู้งาน รู้จักใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย ช่วยลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เข้าใจนโยบาย และเป้าหมายขององค์การให้ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม

การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

เตรียมพนักงานให้พร้อมในการฝึกอบรม

การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

การถ่ายทอดการฝึกอบรม

การเลือกวิธีการฝึกอบรม

ประเมินผลการฝึกอบรม

จัดอบรมทุกปีไม่เหมือน

เสียเงินเสียทองไปตั้ง
เยอะไม่รู้เลยว่าจะได้
อะไรกลับมา

- การจัดหัวข้อการอบรมไม่ตรงตามความต้องการ

- ไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน

การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- ไม่แน่ใจว่าพนักงานสนใจเรียนหรือไม่



การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)
 - การวิเคราะห์องค์การ
 - การวิเคราะห์บุคคล
 - การวิเคราะห์ภาระงาน

กระบวนการการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

เหตุผลที่ต้องการ อบรม

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

ในบริบทใด

การวิเคราะห์
องค์การ

การ
วิเคราะห์
ภาระงาน

การ
วิเคราะห์
บุคคล

อบรมด้านใด

ใครเข้ารับการอบรม

ผลการวิเคราะห์

- สิ่งที่ต้องการเรียนรู้
- ใครเป็นผู้เข้าอบรม
- แบบของการอบรม
- ความถี่ของการอบรม
- การอบรมหรือวิธีอื่น
- ควรประเมินการอบรม
อย่างไร

ข้อควรจำของการประเมินความต้องการการฝึกอบรม

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

การเรียนรู้จากระบบการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

เรื่องสำคัญ

ผู้ใหญ่มักต้องเข้ามาเรียนรู้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้เมื่อต้องการจะ

เรียนรู้เรื่องใหม่ที่เขามีความรู้สึกว่าจะมีความจำเป็นต้องเรียน โดยเฉพาะการ

เรียนรู้ด้วยปฏิบัติ

- ผู้ใหญ่เรียนรู้จากการกระทำได้ดีกว่าการสอน ผู้ใหญ่จึงควรใช้วิธีการหลายๆอย่าง รวมทั้งให้ลงมือกระทำด้วย
- จุดศูนย์กลางในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นจริง
- ประสบการณ์มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อการเรียนรู้
- ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดียิ่งในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่ใช่รู้สึกถูกบังคับ โดยระเบียบบทกฎเกณฑ์
- ผู้ใหญ่ต้องการการแนะแนวไม่ใช่การสอน และต้องการการวัดผลด้วยตนเอง มากกว่าการให้คะแนน



การพัฒนาบุคลากร
Career Development

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

- กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหนทางให้พนักงานมีศักยภาพ/ มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคต และยังส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - เลือกอาชีพ - ปรับตัวเข้าสู่สภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้า
2. เนื้อหา	<ul style="list-style-type: none"> - กว้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - ตรงกับความต้องการปฏิบัติ หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต
3. ตามความต้องการของ	<ul style="list-style-type: none"> - บุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานและบุคคล
4. ระยะเวลาที่ใช้	<ul style="list-style-type: none"> - ยาวและสามารถทำได้เรื่อยๆ ไม่สิ้นสุด 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ระยะเวลาจำกัด 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาตลอดอายุงาน - มองในระยะยาว
5. วัย	<ul style="list-style-type: none"> - วัยเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - วัยทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - วัยทำงาน
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	<ul style="list-style-type: none"> - ปานกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - ต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - สูง เน้นที่เป้าหมายองค์กร Organizational Oriented
7. การประเมินผล ดูจาก	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานในอนาคต 	<ul style="list-style-type: none"> - จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - เกือบจะทำการประเมินไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยกเว้นการควบคุม

**เป็นตัวบุคคล
Individual Oriented**

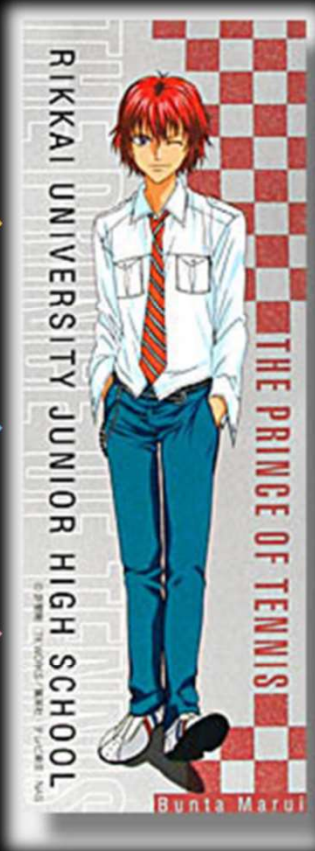
**เป็นการทำให้สามารถทำงานได้
Job Oriented**

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความรู้

ทักษะ/ความ
ชำนาญ

ความ
สามารถ



องค์การ
เจริญก้าวหน้า

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

- เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงานและเพิ่มกำไรให้แก่องค์การ
- เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัย
- เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ

- 1.1 การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้งการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ เช่น องค์การมีความต้องการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ แต่กลับไปทำการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม
- 1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเน้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน
- 1.3 ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแต่ละองค์การ เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์การที่มีชื่อเสียง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนารับยากรรมนุษย์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

- 2.1 องค์การต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน(Job Group) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน จากตำแหน่งเริ่มต้นไปจนถึงสูงสุด แต่ถ้าองค์การไม่ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานให้ชัดเจน จะไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้
- 2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันทีอาจทำให้ลืมได้ ในทางกลับกันการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่กำหนดให้มีขั้นช้าไปปล่อยให้พนักงานเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน
- 2.4 พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง
- 2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุ ระดับตำแหน่งและสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความรู้สึกสูญเปล่า

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนารัฟพยากรมนุษย์

๓. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

- กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ไปสู่การพัฒนาโปรแกรม
- การฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ
 - 3.1 ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาด จากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด
 - 3.2 ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม
 - 3.3 ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลาการฝึกอบรม วิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุมเวลาในการฝึกอบรม
 - 3.4 ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 3.5 ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนารัฟพยากรขององค์การ