

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความต้องการการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของพนักงานโพรเซสส์ รีสอร์ท เชียงใหม่ ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีมาปรับใช้ รวมทั้งได้ทำการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นเนื้อหา ดังนี้ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เป็นการนำแนวคิดของระบบมาประยุกต์กับการฝึกอบรม สิ่งที่ใส่เข้าไป ก็คือ คนที่มีพฤติกรรมอย่างหนึ่ง เมื่อผ่านระบบการฝึกอบรมแล้ว ก็จะได้คน ๆ เดียวกันนั่นเอง แต่มีพฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม นอกจากจะมีสิ่งที่ใส่เข้าไปก่อนจะมีการฝึกอบรมแล้ว ระหว่างการดำเนินงานฝึกอบรมก็อาจจะต้องมีสิ่งอื่น ๆ ที่ใส่เข้าไปด้วย เช่น คำรา อุปรณ์ในการฝึกอบรม และสิ่งประกอบอื่น ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกให้ระบบการฝึกอบรมดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่น แนวคิดนี้จะแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมก่อนและพฤติกรรมหลังฝึกอบรมของคน ๆ หนึ่งก็คือ ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (ก่าพล จิรายุเจริญศักดิ์, 2545)

2.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) คือ “กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น” (Goldstein, 1993 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2551: 5) ซึ่งการฝึกอบรมที่ดีจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน จึงเท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร ช่วยองค์กรลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมทำให้มีการขาดงานน้อยลง และลดอัตราการลาออก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคูก (Cooke, 1989) ที่กล่าวเสริมไว้ว่า “การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรสามารถช่วยวางแผนอัตรากำลังพนักงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งแต่งตั้ง ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความสามารถของพนักงาน” (สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, 2549: 5)

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง อาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA (สมคิด บางโม, 2549: 14) ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge, K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน
- 2) เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand, U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้
- 3) เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill, S) ทักษะคือความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การจักรเย็บผ้า เป็นต้น
- 4) เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude, A) เจตคติหรือทัศนคติ คือความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี ต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ

2.1.3 ประเภทการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2551: 14) ดังนี้

- 1) แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม
- 2) การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้แบ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน
- 3) ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

2.2 แนวคิดการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ความต้องการการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคคลภายในองค์กรที่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531)

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุด (ชูชัย สมितिไกร, 2551: 26)

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการ (ชูชัย สมितिไกร, 2551: 27) คือ

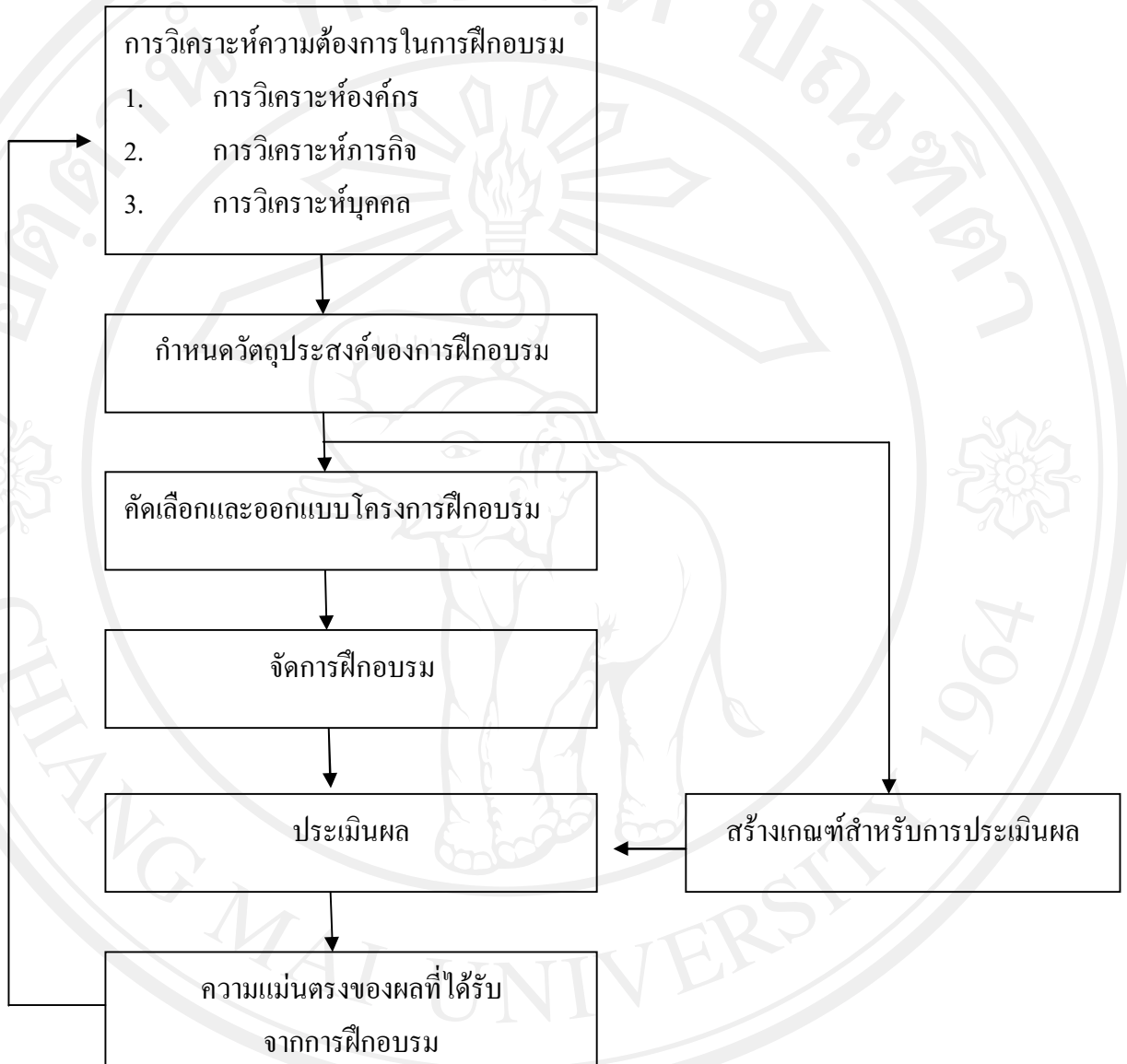
1) การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้

2) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill, and Ability Analysis) การวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด นอกจากนั้น ยังบ่งบอกอีกด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรมควรประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

3) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด เพื่อพิจารณาว่าพนักงานคนนั้น ๆ จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

ทั้งนี้การศึกษาความต้องการการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน โพรซีซัน รีสอร์ท เชียงใหม่ จะวัดความต้องการการฝึกอบรมจากปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในองค์กร และใช้แผนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของชูชัย สมितिไกร เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมดังกล่าวจะช่วยให้รูปแบบ และหัวข้อการฝึกอบรมครอบคลุมความต้องการของพนักงานมากที่สุด และทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบสามารถแสดงบนแนวคิดแบบระบบได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากกระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบดังกล่าว ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะในส่วนของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกของระบบที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่ถูกต้องในครั้งแรก จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ถูกต้องและทำให้การฝึกอบรมนั้น ๆ มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงาน

ลักษณะทั่วไปของ Career Development

การพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงาน (อากรณ ภูวितยพันธุ์, 2548: 18) เริ่มตั้งแต่การที่พนักงานเริ่มต้นเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานอยู่กับองค์กร ไปจนกระทั่งพนักงานลาออก แบ่งออกเป็น 2 แนวคิดหลัก ๆ ได้แก่

1) การจัดการสายอาชีพของพนักงาน (Career Management) เป็นระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดเตรียมดำเนินการเพื่อรักษา (Retain) พัฒนา (Develop) และใช้คน (Utilize) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Planning) เป็นแผนอาชีพของพนักงานที่กำหนดขึ้นจากสิ่งที่พนักงานอยากจะเป็น หรืออยากจะทำในอนาคตข้างหน้า ซึ่งจะมีทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

เป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของพนักงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ในการจัดทำ Career Development

สำหรับพนักงาน

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน
2. สร้างโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ถึงความต้องการ หรือความคาดหวังในการทำงานของหัวหน้างานที่มีต่อตนเอง
3. รับรู้ถึงความมั่นคงในสายอาชีพของตนเองว่าต่อไปจะเติบโต หรือก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงาน หรือหน่วยงานใด
4. สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของ

สำหรับหัวหน้างาน

1. เป็นโอกาสในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงขอบเขตงาน และเป้าหมายของงานที่หัวหน้างานคาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้น
2. เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงาน
3. เพื่อให้สามารถมีเวลาเพียงพอที่จะวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และคิดริเริ่มพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. สามารถสร้างตัวแทนในการทำงานแทนหัวหน้างานได้

สำหรับองค์กร

1. สร้างระบบหรือมาตรฐาน ในการพัฒนาบุคลากรที่เหมือนหรือสอดคล้องกันให้กับหน่วยงานในองค์กร
2. สร้างผลได้ทางธุรกิจจากความสามารถของบุคลากร

การนำ Career Development มาใช้ในองค์กร

การนำ Career Development มาใช้ในองค์กรจะขึ้นอยู่กับความต้องการหรือเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ทั้งนี้ขอบเขตของงานด้านการจัดทำ Career Development โดยส่วนใหญ่จะครอบคลุมถึงงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล (Competency Gap Assessment)
มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการหาช่องว่างความสามารถของพนักงานรายบุคคลตามความเป็นจริง (Actual Competency) เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความสามารถที่ยังขาดและต้องการเสริมให้มีขึ้นสำหรับการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Training & Development Plan)
มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคลซึ่งเป็นแผนประจำปีที่เรียกว่า Annual Training & Development Plan หรือแผนระยะยาวที่เรียกว่า Training & Development Road Map ที่กำหนดขึ้นเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานต่อไปจนกระทั่งพนักงานลาออกจากองค์กร
- การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้าง โอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย (Transfer) สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง
- การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan)
มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง โดยการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan : IDPs) ในรูปของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป

2.4 แนวคิดการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย (สำนักงาน ก.พ., 2551: ออนไลน์)

2.3.1 ลักษณะของสายอาชีพ (Career Path)

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548: 126) คือ

1) สายอาชีพในแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1) การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สู่ระดับ “บริหาร” (Executive to Executive Level)

1.2) การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร” (Non Executive to Executive Level)

1.3) การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “พนักงาน-อาวุโส” (Non Executive to Non Executive Level)

2) สายอาชีพในแนวนอน (Horizontal) เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทั้งนี้ตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงโดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1) การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดียวกัน

2.2) การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน

2.3.2 รูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

โดยทั่วไปการจัดทำ Career Path ในองค์กรจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548: 130) ดังนี้

1) Traditional Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นหนึ่ง (Step by Step)

2) Network Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน (Horizontal) ในลักษณะของการโอนย้าย (Transfer) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

3) Dual Career Path เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด ซึ่งเป็นการแสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (Comparison) แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (Vertical) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ ทั้งสายงานด้านบริหาร หรือสายงานด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้าน โดยจะให้พนักงานมีโอกาสที่จะเลือกสายอาชีพของตนเองตามความถนัด ทั้งนี้พนักงานมีสิทธิเลือกความก้าวหน้าของอาชีพสายบริหาร หรือสายเทคนิคได้

2.3.3 แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ

แนวทางในการดำเนินงานสำหรับการนำ Career Path ไปปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548: 186)

1) ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้พนักงานรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสอบถามข้อมูลต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน

2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถที่คาดหวัง (Expectation Competency) เพื่อวิเคราะห์และประเมินหาช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap Assessment)

3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดทำสรุปความสามารถของพนักงานที่ต้องพัฒนารวมทั้งกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)

4) ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคลให้พนักงานรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน โดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทางหรือวิธีการพัฒนารวมทั้งวิธีการในการติดตามผล

5) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมกับผู้บริหารแต่ละหน่วยงานติดตามผลการพัฒนา

6) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งงานกรณีที่พนักงานมีความพร้อมและได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงานรายบุคคล

2.5 โฟร์ซีซั่น รีสอร์ท เชียงใหม่ (Four Seasons Resort Chiang Mai)

โฟร์ซีซั่น รีสอร์ท เชียงใหม่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของโฟร์ซีซั่น โฮเทลแอนด์รีสอร์ท โดยผู้ก่อตั้งคือ Mr.Isador Sharp โดยโฟร์ซีซั่นแห่งแรกที่ถูกสร้างขึ้นคือ โฟร์ซีซั่น โฮเทลมอเตอร์ เมืองโตรอนโต ประเทศแคนาดา ในปีพ.ศ. 2504 ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีลักษณะที่โดดเด่น และการให้บริการที่เป็นเลิศทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว หลังจากนั้นได้ร่วมกับผู้ลงทุนรายอื่นเปิดโรงแรมและรีสอร์ท อีกหลายแห่งเพื่อขยายการลงทุน

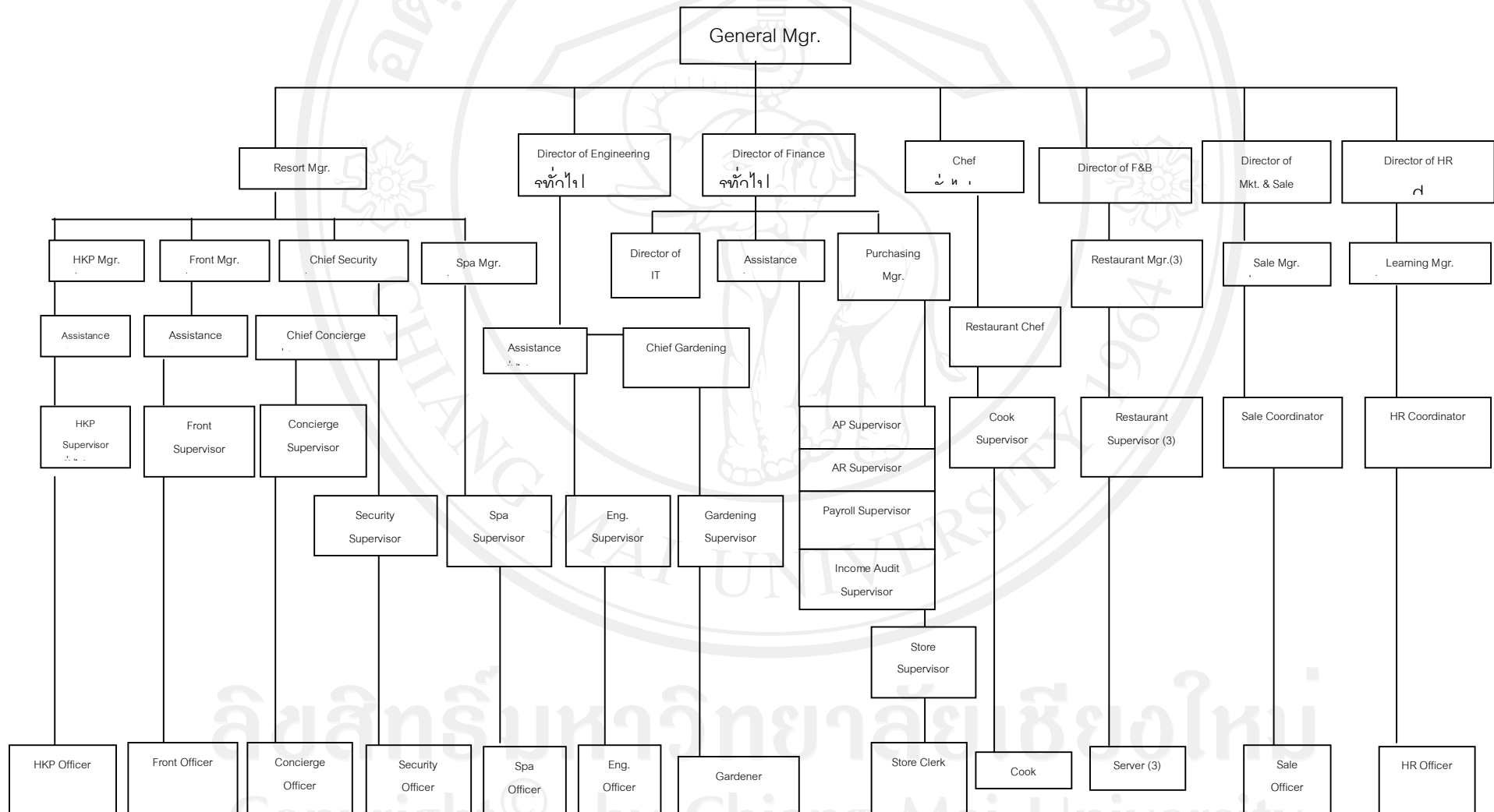
โฟร์ซีซั่น โฮเทลแอนด์รีสอร์ทเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการบริหารจัดการให้แก่เจ้าของกิจการ (Owner) โดยจะเข้าไปบริหารจัดการธุรกิจทั้งหมดของโรงแรมหรือรีสอร์ทภายหลังการสร้างแล้วเสร็จ โดยตั้งแต่ปีพ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน มีโฟร์ซีซั่น โฮเทลแอนด์รีสอร์ท ที่เปิดให้บริการแล้วกว่า 70 แห่งทั่วโลก

โฟร์ซีซั่น รีสอร์ท เชียงใหม่ ตั้งอยู่บนพื้นที่ 80 ไร่ในหุบเขาแมร์ริม ใช้เวลาเดินทางจากตัวเมืองจังหวัดเชียงใหม่ประมาณ 30 นาที รีสอร์ทแห่งนี้มีห้องพักทั้งหมด 97 ยูนิต ประกอบด้วยห้องพักแบบพาวิลเลียน (Pavilion) จำนวน 64 ยูนิต ห้องพักแบบพูลวิลล่า (Pool Villas) จำนวน 12 ยูนิต ห้องพักแบบเรสซิเดนซ์ (Residences) จำนวน 16 ยูนิต และห้องพักแบบเรสซิเดนซ์วิลล่า (Residences Villa) จำนวน 5 ยูนิต

สำหรับการบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม รีสอร์ทมีห้องอาหารรองรับนักท่องเที่ยวทั้งหมด 4 แห่ง ประกอบด้วย ห้องอาหารศาลาแมร์ริม (Sala Mae Rim) ให้บริการอาหารไทย ห้องอาหารเทอเรซเซส (Terraces) ให้บริการอาหารนานาชาติ ห้องอาหารราตรีบาร์ (Ratree Bar & Lounge) ให้บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม และบริการพาวิลเลียนไดน์นิง (Pavilion Dining) บริการรูมเซอร์วิสเปิดตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้ยังมีบริการสำหรับการจัดเลี้ยง ประชุมสัมมนาต่าง ๆ ด้วยห้องประชุมและจัดเลี้ยง 2 แห่ง คือห้องกาสะลอง และห้องราชาวดี พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน บริการเดอะสปา (The Spa) ที่มีชื่อเสียงระดับโลกเปิดให้บริการด้วยห้องทรีทเมนท์ส่วนตัวทั้งหมด 7 ห้อง บริการศูนย์กีฬา และสุขภาพ (Health Club) บริการห้องสมุด (Library) และลานไทรวิลเลจ ศูนย์รวมร้านขายของที่ระลึกของโรงแรม

รูปที่ 2 แสดงแผนภูมิองค์กร โพรซีซัน รีสอร์ท เชียงใหม่



นโยบายการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

โพธิ์ศรีชั้น โฮเทลแอนด์รีสอร์ท ได้จัดให้มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และตรงตามความต้องการของผู้เข้าพักมากที่สุดซึ่งแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานสามารถสร้างประสบการณ์ชั้นเลิศให้แก่แขกผู้เข้าพักและสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับของพนักงาน เสริมสร้างศักยภาพและความเชื่อมั่นของพนักงาน ซึ่งทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับการบริการที่เป็นเลิศได้

สำหรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณค่าในการทำงานแต่ละหน้าที่ โรงแรมโพธิ์ศรีชั้นมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพการให้บริการ โดยการเก็บข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนรู้การทำงานภายในองค์กรซึ่งจะช่วยสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ผู้จัดการฝ่ายการเรียนรู้จะประสานงานกับฝ่ายบริหารเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาภายใน ประเมินสาเหตุและผลกระทบของความต้องการของพนักงานที่สื่อออกมาและให้คำแนะนำในการแก้ไขที่เหมาะสม ซึ่งบางครั้งทางออกของปัญหาอาจไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่อาจจะเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการ ขวัญกำลังใจ อุปกรณ์หรือระบบต่าง ๆ ซึ่งโพธิ์ศรีชั้น เชื่อมั่นว่าการฝึกอบรมตามปรัชญาของบริษัทจะเป็นกระบวนการพัฒนาแบบไดนามิกที่สามารถเกิดขึ้นจริงได้

ประเภทของการฝึกอบรม สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมขั้นต้น (Introductory Training) เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่ทุกคนได้เรียนรู้วัฒนธรรมของโพธิ์ศรีชั้นและทำความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานแต่ละคนจะเข้าร่วมการฝึกอบรมขั้นต้นภายในระยะเวลา 90 วัน และหลังจากนั้นพนักงานทุกคนจะได้รับสิทธิ์ในการทดลองเข้าพักฟรีเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์การเข้าพักเหมือนแขกผู้เข้าพักจริงทุกประการ

- 1.1 การปฐมนิเทศเพื่อทราบเกี่ยวกับโพธิ์ศรีชั้น : จัดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในโพธิ์ศรีชั้นในเรื่องของตัวพนักงานใหม่ ลูกค้า การให้บริการ ปรัชญาของบริษัท ค่านิยม และจรรยาบรรณ ตลอดจนข้อมูลพื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

- 1.2 ทักษะการฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน : พนักงานจะได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการทำงาน การฝึกฝนการทำงานจนสามารถปฏิบัติงานได้ โดยพนักงานจะได้รับขั้นตอนแยกย่อยในการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ และแผนการฝึกอบรม

2. การฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ (Non-Management Training) พนักงานระดับปฏิบัติการจะได้รับการส่งเสริมการจัดการและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการได้รับโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพภายในโพร์ซิชั่นผ่านการฝึกอบรมทักษะ (Skill Training) และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างาน (Supervisory Development Program)

2.1 การฝึกอบรมทักษะ (Skill Training) : พนักงานจะถูกกำหนดให้ได้รับการเรียนแบบโค้ชเพื่อช่วยให้เข้าใจในเรื่องของการฝึกอบรมผ่านการปฏิบัติงานจริง การแก้ไขปัญหา ความคาดหวังในการให้บริการแก่แขกผู้เข้าพัก ตลอดจนเข้าใจปรัชญาและวัฒนธรรมของโพร์ซิชั่น

2.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างาน (Supervisory Development Program) : โปรแกรมนี้จะใช้เวลาภายใน 12 สัปดาห์ ในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพและต้องการที่จะพัฒนาสายอาชีพภายในโพร์ซิชั่น ด้วยการฝึกหัดการปฏิบัติงานผ่านกรณีศึกษา การทำงานกลุ่ม การนำเสนอผลงาน ซึ่งพนักงานจะสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน

3. การฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับบริหาร (Management Training) โพร์ซิชั่นได้จัดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพภายในโพร์ซิชั่นมาอย่างยาวนาน นอกจากนี้แล้วยังได้มีการออกแบบหลักสูตรต่าง ๆ ขึ้นเพื่อพัฒนาความคิด และกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารที่มีศักยภาพสูงทั่วโลก

3.1 หลักสูตรการพัฒนา (Development Program) : ในทุก ๆ ปีพนักงานระดับผู้จัดการจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานของตนเอง ซึ่งการฝึกอบรมดังกล่าวจะประกอบไปด้วยหัวข้อดังนี้

- การบริหารจัดการ
- การเรียนรู้ On-line
- การมอบหมายที่เลี้ยง
- การสอนงาน
- การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- การพัฒนาและการมอบหมายงาน

3.2 การจัดโครงการฝึกอบรม (Management Training Program) : กว่า 400 ชั่วโมงของการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับบริหาร เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับผู้จัดการของโพร์ซิชั่นเพื่อสนับสนุนความต้องการทางธุรกิจของบริษัท และสำหรับผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานจากบุคคลภายนอกองค์กรที่สามารถจัดการฝึกอบรมขึ้นได้โดยโพร์ซิชั่นจะเป็นผู้รับผิดชอบสำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

3.3 แหล่งการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Knowledge Suite) : เพื่อให้พนักงานสามารถรับทราบข้อมูลที่ต้องการภายในเวลาที่จำกัดได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งข้อมูลขั้นต้นในระบบจะประกอบไปด้วยหัวข้อ ดังนี้

- ระบบการเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์
- โปรแกรมที่ได้รับการรับรองจาก Cornell University
- ข้อมูลการบริหารจัดการจาก Harvard Business School
- โปรแกรมวิดีโอสัมภาษณ์กับผู้จัดการทั่วไป
- โปรแกรมปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญของโพธิ์ศรีชั้น

Competency ในการปฏิบัติงาน

สำหรับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนจะอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน โดยจะได้รับการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน แต่จะแตกต่างกันรายละเอียดที่สัมพันธ์กับส่วนงานที่รับผิดชอบ โดย Competency พื้นฐานดังกล่าวจะประกอบด้วย

1. การฝึกให้พนักงานมีใจรักในการให้บริการ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจด้านการให้บริการ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานที่ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดจะต้องปฏิบัติตัวอย่างเป็นมิตรอบอุ่น และมีความยินดีที่จะให้บริการตลอดจนการมุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. มีความเป็นมืออาชีพ สามารถปฏิบัติงาน และให้บริการได้อย่างสมบูรณ์แบบ และหากเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ถึงแม้จะอยู่ในสถานการณ์ซับซ้อนหรือภายใต้แรงกดดัน
3. สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และมีความพร้อมอยู่เสมอ
4. มีจรรยาบรรณ และซื่อตรงในการทำงาน
5. สามารถสื่อสารได้ดี ทั้งภาษากาย และการพูด ตลอดจนการเป็นผู้ฟังที่ดี
6. สามารถทำงานเป็นทีม ประสานงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเข้าใจถึงความต้องการของทีม เนื่องจากการให้บริการทั้งหมดจะถูกส่งต่อเป็นช่วง ๆ ไปยังแผนกหรือส่วนงานอื่น ๆ ดังนั้นแต่ละส่วนงานจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนงานให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การบริการนั้น ๆ ประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุด
7. สามารถเข้าใจลูกค้าและสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าได้ รวมถึงการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับลูกค้าได้อย่างทันท่วงที

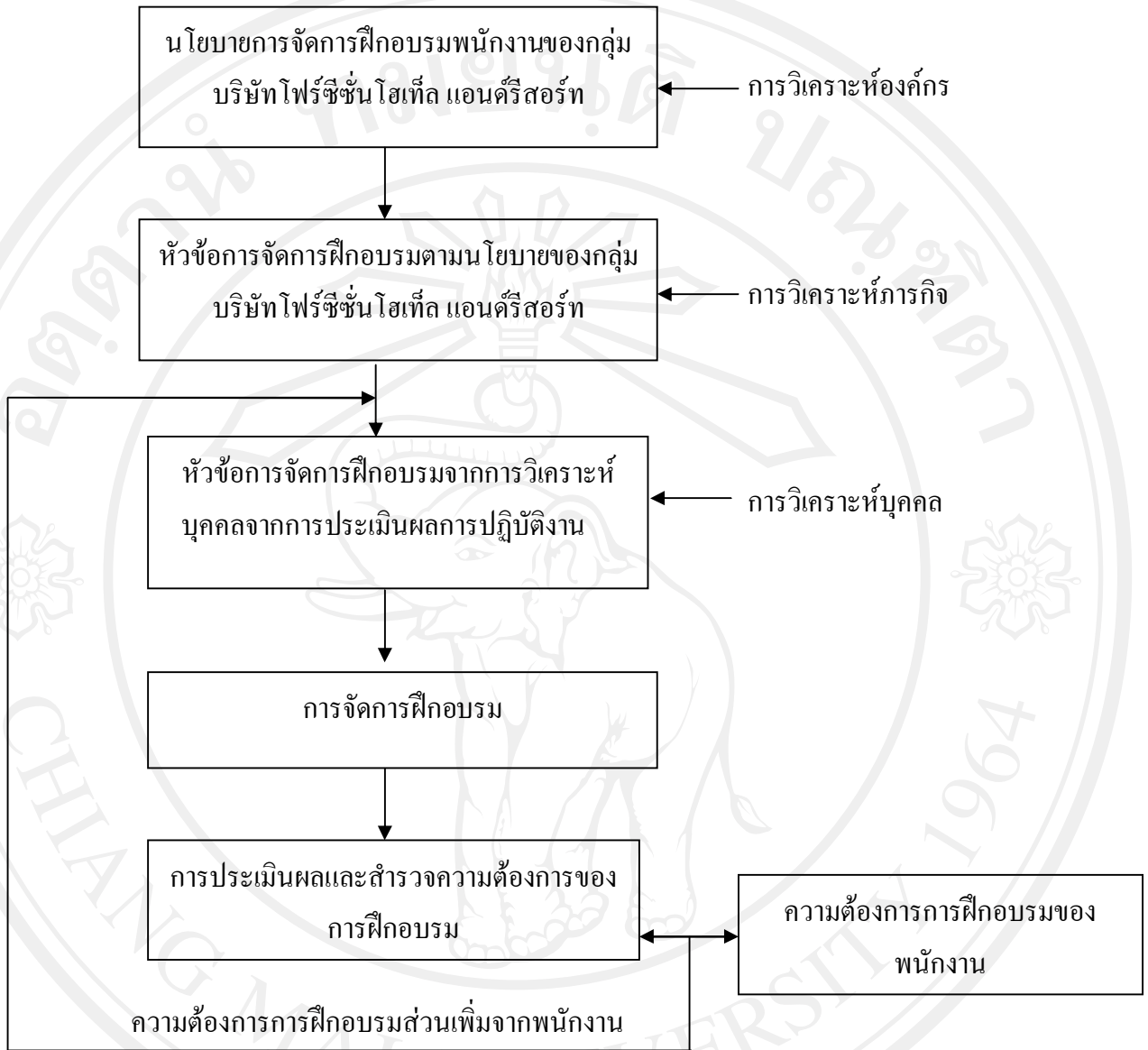
นอกจาก Competency ของพนักงานผู้ให้บริการที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างของการให้บริการสำหรับโรงแรม และรีสอร์ทจะแต่ละ

แห่งนี้อาจขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของการให้บริการได้ด้วย เนื่องจากวัฒนธรรมดังกล่าวจะเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานทราบว่า การให้บริการจะต้องส่งมอบให้ลูกค้าอย่างไร โดยสามารถแยกได้ดังนี้

1. การให้บริการด้วยความเป็นมิตร ด้วยรอยยิ้มและการทำให้ลูกค้าทราบถึงความเอาใจใส่ และไม่ละเลยที่จะให้บริการ
2. การจดจำลูกค้าแต่ละคนเพื่อสร้างความประทับใจเมื่อมีการให้บริการ
3. การรับฟังลูกค้าในทุกครั้งอย่างตั้งใจ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับที่เข้าใจได้ ถูกต้อง และชัดเจน ตลอดจนสามารถส่งต่อข้อมูลที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การให้บริการที่เป็นเลิศในทุกครั้ง

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของพนักงาน โพรซีซัน ร์ สอร์ท เชียงใหม่ จะทำการสำรวจความต้องการหัวข้อการฝึกอบรมที่พนักงานต้องการเพิ่มเติมจากการฝึกอบรมตามนโยบายของบริษัท ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาพัฒนาการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นไปตรงกับความต้องการของพนักงานมากที่สุด โดยสามารถอธิบาย และเชื่อมโยงได้ตามรูปดังนี้



รูปที่ 3 แสดงขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของโพธิ์ชัยชั้น รีสอร์ท เชียงใหม่

2.6 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กรองกาญจน์ กันทะใจ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมพนักงานของบริษัทนิกอน (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานบริษัทนิกอน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานบริษัทนิกอน (ประเทศไทย) จำกัด มีความต้องการการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน คือ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดรวบยอดในเรื่องเทคนิคการปัญหาและการตัดสินใจ และด้านเทคนิควิธีในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน

กชวรรณ จอมขันเงิน (2543) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม : กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรม ภายในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถามกับพนักงานปฏิบัติการ โรงแรมจำนวน 160 ราย และผู้บริหาร โรงแรม 5 ราย พบว่า พนักงานฝ่ายบริการหรือต้อนรับในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมเรื่องศิลปการต้อนรับที่ประทับใจเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นเรื่องการสร้างบริการอย่างสร้างสรรค์ ฝ่ายจัดการในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นเรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายการบริการงานบุคคลในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องศิลปในการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นเรื่องเทคนิคการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ฝ่ายครัวในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องการทำครัวอย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายรักษาความปลอดภัยในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องการรักษาความปลอดภัยในสำนักงาน ฝ่ายบัญชีในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องเจาะลึกใบกำกับภาษีเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นเรื่องปัญหาเกี่ยวกับการตรวจนับสินค้าคงเหลือ ฝ่ายขายและการตลาดในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องศิลปการพบลูกค้าเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นเรื่องกลยุทธ์การขาย และฝ่ายซ่อมบำรุงในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในเรื่องการบำรุงรักษาอุปกรณ์ในสำนักงาน นอกจากนี้พนักงานในโรงแรมทุกขนาดต้องการฝึกอบรมในหัวข้อทั่วไปคือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นเรื่องจิตวิทยาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

คณกร ภาณุสิทธิ์กุล (2547) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานคลังสินค้าขาเข้า – ขาออก กรณีศึกษา กรณีบริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิสเซส จำกัด (TAGS) โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จากพนักงานคลังสินค้าขาเข้า – ขาออก บริษัทไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิสเซส จำกัด (TAGS) จำนวน 243 ราย พบว่าทั้งพนักงานคลังสินค้าขาเข้า และขาออก มีความต้องการฝึกอบรมในหลักสูตร คอมพิวเตอร์ กฎหมายประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน ทักษะการขนส่งทางอากาศ ความปลอดภัยในการทำงาน ภาษาอังกฤษระดับกลาง เทคนิคการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และการพัฒนาบุคลิกภาพ พนักงานคลังสินค้าขาออก ต้องการอบรมการสนทนาภาษาอังกฤษ และมนุษยสัมพันธ์ และจิตวิทยาในการทำงานด้วย

งามตา เรื่องพลังชูพร (2545) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานสายบริหารทั่วไป บริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลป์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยพนักงานสายบริหารทั่วไป จำนวน 56 ราย พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 44 ราย และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 12 ราย พบว่า ความต้องการฝึกอบรมในด้าน

ความรู้ พนักงานมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท และภาษาอังกฤษเพื่อการค้ามากที่สุด ส่วนความต้องการฝึกอบรมด้านทักษะ พบว่าพนักงานมีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ญาติ อมฤตฤติ (2546) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการฝึกอบรมของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทสรรพสินค้าเซ็นทรัล (สาขาชิดลม) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม ทักษะการสนทนาภาษาอังกฤษพื้นฐาน รองลงมาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ธิดิ ภูประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน พบว่า ส่วนใหญ่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารธุรกิจ โดยมีหัวข้อที่ต้องการเข้ารับการอบรมทางด้านความรู้ และด้านทักษะมากที่สุด คือ หัวข้อด้านการตลาด ส่วนหัวข้อทางด้านทัศนคติ คือ หัวข้อด้านความคิดสร้างสรรค์ โดยส่วนใหญ่ต้องการใช้เวลาในการฝึกอบรมต่อหลักสูตร 12 ชั่วโมง (2 วัน) มีความเห็นเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรระยะสั้น (ไม่เกิน 24 ชั่วโมง) อยู่ในระดับ 201 – 500 บาท หลักสูตรระยะกลาง (25 – 120 ชั่วโมง) อยู่ในระดับ 3,000 บาท และหลักสูตรระยะยาว (มากกว่า 120 ชั่วโมง) อยู่ในระดับไม่เกิน 10,000 บาท ส่วนมากเห็นว่าสถานที่ที่มีความเหมาะสมในการจัดฝึกอบรมมากที่สุด คือ โรงแรม โดยสะดวกในการเข้ารับการอบรมช่วงวันจันทร์ – ศุกร์ ช่วงเวลา 9.00 – 12.00 น. ส่วนบุคคลที่ต้องการให้เป็นวิทยากรในการฝึกอบรมมากที่สุด คือผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จ และช่องทางการประชาสัมพันธ์การอบรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการมากที่สุด คือ การประชาสัมพันธ์ โดยการใช้จดหมายเชิญ

ประภัตสร กุศิริรัตน์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในสายบุคคล บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 5 ราย และแบบสอบถามสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการสายบุคคล จำนวน 131 ราย พบว่าพนักงานมีความต้องการการฝึกอบรมด้านความรู้ตามโดยภาพรวมในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ นโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงานในส่วนที่ปฏิบัติงาน ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ การปฏิบัติงานเชิงรุก การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การขจัดความขัดแย้ง เทคนิคการวางแผน เทคนิคการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การบริหารงานเชิงธุรกิจ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ในด้านทักษะ พบว่าพนักงานมีความต้องการในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร การเขียนหนังสือราชการ หนังสือโต้ตอบ การนำเสนองาน การใช้

ภาษาไทยในการติดต่อสื่อสาร การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรม Microsoft Word, Microsoft Excel และ Microsoft Powerpoint ในการทำงาน และการสอนงาน

ผดุงวัฒนา รัตนอุทัยพร (2550) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน บริษัท พุกกษา สกินแคร์ แมเนจเม้นท์ จำกัด พบว่า พนักงานบริษัทพุกกษาสกินแคร์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในระดับมาก โดยเฉพาะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพของพนักงาน ได้แก่ ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานทักษะในเรื่อง เทคนิคการสร้างเชื่อมั่นและกำลังใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความต้องการในการทำงานเป็นทีม และความต้องการเทคนิคการสร้างบุคลิกภาพในที่ทำงาน ในส่วนความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานทักษะด้านการจัดการที่สำคัญได้แก่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความต้องการความสามารถในการจัดการและการมีภาวะผู้นำในองค์กร และ ความต้องการการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ ทั้งนี้ ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานทักษะด้านการปฏิบัติการที่สำคัญได้แก่ ความต้องการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการสำนักงานและฝ่ายต่าง ๆ มากที่สุด รองลงมาคือ ความต้องการการสอนงาน และความต้องการการควบคุมคุณภาพของงาน