

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความต้องการในการเข้ารับบริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นทางด้านบริหารธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความต้องการในการเข้ารับบริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นทางด้านบริหารธุรกิจในเขตจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีในการศึกษา คือ

ทฤษฎีส่วประสมการตลาดบริการ (The Services Marketing Mix)

Goncalves 1998 : 7 (อ้างในกฤษฎณา รัตนพฤษย์ (2545 : 15-17) กล่าวว่าแนวคิดพื้นฐานหลักของการตลาดคือ ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) หรือ 4 P's อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การกระจายผลิตภัณฑ์ (place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การสามารถควบคุมได้ โดยจัดส่วนประสมทั้ง 4 อย่างให้เหมาะสมที่สุดเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้ แต่ส่วนประสมทั้ง 4 นี้ยังไม่เพียงพอสำหรับการตลาดบริการ หรือแม้แต่ 4 P's สำหรับการตลาดบริการก็ย่อมแตกต่างจาก 4 P's สำหรับสินค้าทั่วไป เพราะมีความแตกต่างที่สำคัญทางงานการตลาด และเป็นสิ่งที่ท้าทายนักการตลาดบริการได้แก่

- กระบวนการซื้อ (Purchase process) เป็นการที่ผู้ซื้อตัดสินใจว่าจะซื้อบริการใด
- ผู้ซื้อปฏิบัติสัมพันธ์ (Interact) กับผู้ให้บริการอย่างไร
- ผู้ซื้อมีความรู้สึกอย่างไรต่อบริการที่ซื้อ และมีการประเมินความพอใจในบริการที่ซื้ออย่างไร
- ผู้ให้บริการและลูกค้ามีการกำหนดคุณภาพและประเมินคุณภาพของบริการอย่างไร
- การสื่อสารของคู่แข่งชั้นกับลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต
- บทบาทที่ซับซ้อนของพนักงาน กระบวนการภายใน และทัศนคติในการพิจารณาความพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการขององค์กร

ดังนั้นส่วนประสมการตลาดบริการจึงมีอีก 3 P's เพิ่มขึ้นมา โดยสะท้อนถึงการที่บริการมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ คน (People) สิ่งนำเสนอทางกายภาพ (Physical evidence) และกระบวนการ (Processes)

คน (People) ลักษณะที่แตกต่างของบริการอันหนึ่งคือ การผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นในขณะเดียวกัน ไม่สามารถแยกผู้ให้และผู้รับบริการออกจากกันได้ คนจึงหมายถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการนำเสนอบริการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้า ได้แก่ พนักงานผู้ให้บริการ ลูกค้า และลูกค้าอื่น ๆ ในระบบการตลาดบริการ นอกจากนี้บุคลิกภาพ การแต่งกาย ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานย่อมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในบริการของลูกค้า รวมถึงการปฏิบัติต่อลูกค้าคนอื่น ๆ หรือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับลูกค้าด้วยกันเอง

ในกิจกรรมให้บริการด้านวิชาชีพ ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า พนักงานที่ให้บริการหรือติดต่อกับลูกค้า (Contact personnel) มีความสำคัญมาก เสมือนกับว่าผู้ให้บริการคือบริการ (The provider is the service) หรือแม้แต่พนักงานในระดับปฏิบัติงาน เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานรักษาความปลอดภัย หรือช่างติดตั้งอุปกรณ์ การให้บริการของเขาที่มีความสำคัญมากต่อคุณภาพของบริการที่ลูกค้ารับรู้ได้และต่อองค์การ

สิ่งนำเสนอทางกายภาพ (Physical evidence) เนื่องจากบริการเป็นข้อเสนอที่เป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ จึงต้องทำให้ข้อเสนอของการบริการเป็นรูปธรรมที่ลูกค้าเห็นได้ชัดเจน สิ่งนำเสนอทางกายภาพนี้เป็นสภาพแวดล้อมทั้งหมดในการนำเสนอบริการ และสถานที่ซึ่งกิจการกับลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กัน รวมถึงส่วนประกอบใดก็ตามที่เห็นได้ชัดเจนซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานหรือในการสื่อสารงานบริการ

สิ่งซึ่งแสดงให้ลูกค้าเห็นบริการได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ ป้าย แผ่นพับ โฆษณา ซองกระดาษ จดหมาย รถให้บริการ และความสะอาดของอาคารสถานที่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของบริการได้ นักการตลาดอาจสร้างโอกาสโดยอาศัย “สิ่งนำเสนอทางกายภาพ” นี้ได้ เช่น การจัดทำรายงานประจำปีที่สวยงามด้านงานพิมพ์ แสดงเนื้อหาที่เน้นปรัชญา เป้าหมายขององค์การ ตลาดเป้าหมาย บริการที่นำเสนอ และการเอาใจใส่ในคุณภาพของบุคลากร ทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ในทางบวกขององค์การ

กระบวนการ (Process) คือ ระเบียบวิธี (Procedures) กลไก (Mechanisms) และ การเคลื่อนย้าย (flow) ของกิจกรรมซึ่งเกิดขึ้นทั้งในระบบการนำเสนอ และปฏิบัติงานบริการ (The service delivery and operation systems)

เนื่องจากกระบวนการของบริการมีความสลับซับซ้อนจึงมีความจำเป็นต้องผนวกกระบวนการเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานของกระบวนการเป็นไปโดยราบรื่นสามารถตอบสนองความต้องการตามคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวังได้

ส่วนประสมทั้ง 3 ประการดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งที่องค์การสามารถควบคุมได้ เป็นปัจจัยภายในเช่นเดียวกับ 4 P's เดิม รายละเอียดของส่วนประสมการตลาดบริการแสดงได้ดังนี้

1. **ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของ ลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ในการศึกษาครั้งนี้ผลิตภัณฑ์หมายถึง หัวข้อหลักสูตรที่น่าสนใจ ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ มีระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัยไม่จำเจ ความหลากหลายของหลักสูตร ความต่อเนื่องของหลักสูตรต่างๆ ที่จัดอบรม ระยะเวลาฝึกอบรมต่อหลักสูตร วันและเวลาที่ฝึกอบรม

2. **ราคา (Price)** หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคเป็นส่วนประสมคั่วที่สองที่ เกิดขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ ราคาคือต้นทุน(Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะทำการเปรียบเทียบระหว่างมูลค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้นถ้ามูลค่าสูงกว่าราคาก็จะทำการตัดสินใจซื้อ ในการศึกษาครั้งนี้ราคาหมายถึง ค่าใช้จ่ายต่อหลักสูตร ค่าเอกสาร/อุปกรณ์เสริมอื่นๆ นอกเหนือจากค่าหลักสูตร มีส่วนลดพิเศษเมื่อสมัครเรียนเป็นหมู่คณะ สามารถผ่อนชำระค่าอบรมเป็นงวดๆ ได้

2. **สถานที่ (Place)** หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาดเป้าหมาย ในการศึกษาครั้งนี้สถานที่หมายถึง สถานที่จัดอบรมอยู่ในทำเลที่เดินทางสะดวก สถานที่จอดรถสะดวก ปลอดภัยและเพียงพอ ห้องฝึกอบรมกว้างขวาง มีที่นั่งเพียงพอ ไม่อึดอัด มีอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่ทันสมัย ไม่มีเสียงรบกวนจากภายนอกห้องฝึกอบรม ห้องฝึกอบรมสะอาด และมีอากาศเย็นสบาย สถานที่ตั้งอยู่ในที่มีการคมนาคมสะดวก

3. **การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** หมายถึง เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal selling) ต่าง เช่น การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวประชาสัมพันธ์และการตลาดทางตรง ในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง การมีส่วนลดจากการสมัครฝึกอบรมเป็นหมู่คณะ มีส่วนลดพิเศษเมื่อสมัครฝึกอบรมหลักสูตรอื่นในครั้งต่อไป มีการแจกเอกสาร/หนังสือเพิ่มเติมฟรี นอกเหนือจากที่อบรมในหลักสูตร ทราบข่าวจากวิทยุคลื่นท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น

5. **บุคคล (People) หรือ พนักงานให้บริการ** ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก (Selection) การฝึกอบรม (Training) การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีสามารถตอบสนองต่อลูกค้า มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถสร้างค่านิยมให้กับบริษัท

6. **สิ่งนำเสนอทางกายภาพ (Physical evidence and presentation)** หมายถึง การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ ป้ายเครื่องหมาย การแต่งกายของพนักงาน รายงาน นามบัตร บงทางการเงิน เอกสารรับประกัน

7. **กระบวนการ (Process)** หมายถึง การส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจ การศึกษาครั้งนี้หมายถึง ขั้นตอนการสมัครฝึกอบรมมีความสะดวก ไม่ยุ่งยาก ขั้นตอนการติดต่อเพื่อขอแก้ปัญหาต่างๆ ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา และการให้ข้อมูลรายละเอียดของหลักสูตรต่างๆ แก่ผู้สนใจ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรม

เป็นการนำแนวความคิดของระบบมาประยุกต์กับการฝึกอบรม สิ่งที่ใส่เข้าไป (Input) ก็คือ คนที่มี พฤติกรรมอย่างหนึ่ง เมื่อผ่านระบบการฝึกอบรมแล้ว (Training System) ก็จะได้คนๆ เดียวกันนั่นเอง แต่มี พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (Output) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม นอกจากจะมีสิ่งที่ ใส่เข้าไป (Input) ก่อนจะมีการฝึกอบรมแล้ว ระหว่างการดำเนินงานฝึกอบรม ก็อาจจะต้องมีสิ่งอื่นๆที่ใส่เข้าไป ด้วย (Through put) เช่นตำรา อุปกรณ์ในการฝึกอบรม และสิ่งประกอบอื่นๆ ที่จะอำนวยความสะดวกแก่ระบบการฝึกอบรม ดำเนินไปอย่างสะดวกราบรื่น แนวความคิดนี้จะแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมก่อนและพฤติกรรมหลังฝึกอบรมของคนๆหนึ่งคือ ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 5) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) อันจะช่วยการปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531:2) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

Mike Wills (1993 : 9) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ คือ การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความรู้ และอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วย ทั้งนี้เนื่องจากทัศนคตินั้นยาก

ที่จะวัดผล อีกทั้งสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยกำหนดทัศนคติด้วย การฝึกอบรมบนพื้นฐานสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมจึงจะสามารถทำให้ทัศนคติเปลี่ยนได้ แต่การฝึกอบรมเพียงสิ่งเดียวไม่สามารถทำให้ทัศนคติของบุคคลนั้นๆ เปลี่ยนแปลงได้ในระยะยาว

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม3

การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความรู้ (Knowledge) พัฒนาทักษะ (Skill) และพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรม ทางด้านความรู้ทักษะ และทัศนคติแล้วกลับไปปฏิบัติงานก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือเกิดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ในการปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น (เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531 : 5)

ในขณะที่วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 30-31) กล่าวว่า การฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วจะมีวัตถุประสงค์ 4 อย่าง คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ วัตถุประสงค์ในข้อนี้เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ หลักการ ทฤษฎี ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงเป็นการบรรยาย อภิปราย สรุปเนื้อหา สารที่เกี่ยวกับความรู้ นั้น อบรมที่เกี่ยวกับความรู้ แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ ซึ่งเกิดจากการทดลอง ค้นคว้า วิจัย แล้วนำความรู้ที่นำมาเผยแพร่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความรู้และแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น
2. เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน วัตถุประสงค์ในข้อนี้เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความชำนาญ คล่องแคล่วในการปฏิบัติ การฝึกอบรมจึงเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ลงมือฝึกปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ หรือวัสดุเกื้อหนุนเช่นเดี๋ยวกหรือคล้ายคลึงกับเครื่องมือ หรือวัสดุเกื้อหนุนเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในองค์กร
3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม วัตถุประสงค์ในข้อนี้เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรับเปลี่ยนความประพฤติหรือพฤติกรรมของตนให้เป็นพฤติกรรมที่ดี เป็นที่ต้องการของสังคม การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม จึงเป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นทางด้านจิตใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นคุณค่าของการประพฤติตามกฎของสังคม กฎของสังคมเป็นข้อตกลงที่เกิดจากความเห็นดีเห็นชอบของคนกลุ่มใหญ่ การประพฤติตามกฎจึงเป็นที่ปรารถนาของคนส่วนมากในสังคมนั้น
4. เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การที่บุคลากรเข้ามาอยู่ในองค์กรบุคลากรจะต้องมีเจตคติตรงกับเจตคติขององค์กร องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่มีความตั้งใจ ตรงกันในการจัดองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคลากรทุกคนให้มีเจตคติตรงกับองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ความหมายการฝึกอบรมที่จัดอย่างเป็นระบบ

อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2533 : 2) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมที่จัดอย่างเป็นระบบไว้ดังนี้ คือ กิจกรรมที่มีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและประเมินได้ด้วย

การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

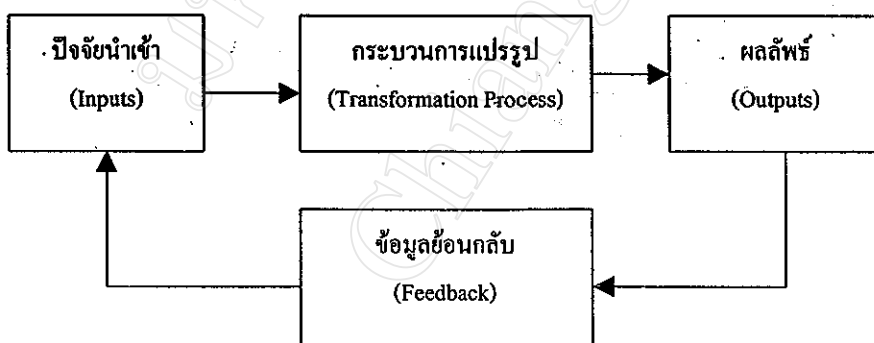
Goldstein อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร (2542 : 27-29) กล่าวถึง การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The System Approach) ดังแสดงในรูปที่ 1

ประการแรก ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทาง แต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการสุดท้าย แนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด (Frame of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม

รูปที่ 1 แสดงกระบวนการทำงานแบบระบบ



รูปที่ 1 แสดงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ ซึ่งได้แก่สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ผลลัพธ์ (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักรโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สิ่งที่ป้อนเข้าในระบบการฝึกอบรมบุคลากรได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์กรเดียวกัน บุคลากรแต่ละคนก็ยังมี ความแตกต่างกันอีกด้วย สำหรับกระบวนการแปรรูปคือ โครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่ง องค์กรได้จัดขึ้น โครงการต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูนส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการเป็นที่น่าพอใจขององค์กร อย่างไรก็ดี องค์กรจะต้องมีการประเมินและติดตามผลอยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากร ต่อไป

ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากการประมวลหลักการ การจัดการฝึกอบรม ของชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 29-34) และ ของวรวิทย์ ไชยทัฬห (2543 : 13 - 33) สามารถสรุปขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็น ระบบได้ดังแสดงไว้ในรูปที่ 2 โดยมีรายละเอียดของขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ช่วงก่อนการฝึกอบรม
 - 1.1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม
 - 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 1.3 การคัดเลือกและจัดลำดับเนื้อหาการฝึกอบรม
 - 1.4 การคัดเลือกและกำหนดเทคนิควิธีการฝึกอบรม
 - 1.5 การออกแบบกำหนดการของการฝึกอบรม
2. ช่วงระหว่างการฝึกอบรม
 - 2.1 การจัดการฝึกอบรม
 - 2.2 การประเมินผลการฝึกอบรม
3. ช่วงหลังการฝึกอบรม มีเพียงขั้นตอนเดียวคือ
 - 3.1 การติดตามผลการฝึกอบรม

ทบทวนวรรณกรรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ชี้ให้เห็นว่า โลกในยุคปัจจุบันที่เปิดกว้างในเรื่องการสื่อสาร และการไหลเวียนของข่าวสารข้อมูลเข้าสู่สภาพของ **“สังคมแห่งความรู้”** ที่มีความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างมากมายทั่วโลก พร้อมทั้งเสนอแนวทางการสร้างความรู้ตลอดชีวิตใน สถานที่ทำงาน จากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน การเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ และให้มีการฝึกอบรมเรื่องต่างๆอย่างต่อเนื่องและให้เกิดการรวมกลุ่มจัดตั้งชมรม เพื่อการเรียนรู้ในหน่วยงาน และกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ

รุ่ง แก้วแดง (2542) ชี้ประเด็นที่ว่า การศึกษาของไทยในอดีตที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับผู้บริหารการศึกษามาก ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้เรียนและยังไม่เคยมีมุมมองต่อผู้เรียนว่าเป็นลูกค้าและผู้เรียนเป็นคนทุกคนในสังคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องมีการปฏิรูปการศึกษาและการศึกษาไทย ต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากขึ้น และจัดทำหลักสูตร วิจัยเรียนและสื่อการเรียนที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งให้ผู้เรียนมีความพึงพอใจมากที่สุด และต้องมีการสำรวจและสอบถามความต้องการทางการเรียน (Learning Need Assessment) ด้วย

จิระ คำบุญเรือง (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการใช้บริการจากธุรกิจฝึกอบรมของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบในการจัดฝึกอบรมที่นิยมจัดมากที่สุดคือ การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมกับธุรกิจฝึกอบรม บริษัทเป็นผู้จัดเองและใช้บริการจากธุรกิจฝึกอบรม และบริษัททำการฝึกอบรมเองโดยใช้วิทยากรภายในบริษัท หรือจัดวิทยากรจากภายนอก มีความถี่ในการจัดฝึกอบรมเฉลี่ย 1-3 ครั้งต่อปี โดยมีระยะเวลาการจัดฝึกอบรมที่ไม่แน่นอน ธุรกิจฝึกอบรมภาคเอกชนที่ใช้บริการมากที่สุดคือ บริษัทธรรมนิติ จำกัด สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยตามลำดับ ด้านปัญหาที่พบจากการฝึกอบรมมากที่สุดคือปัญหาเอกสารประกอบการบรรยายมีน้อย รองลงมา วิทยากรภายในไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากร ปัญหาที่เกิดจากการถ่ายทอดหรือการนำเสนอของผู้บรรยายหรือวิทยากรและวิทยากรบรรยายโดยใช้เทคนิคการนำเสนอเพียงวิธีเดียว และปัญหาที่บริษัทประสบจากการใช้บริการของธุรกิจฝึกอบรมมากที่สุดคือ การถ่ายทอดหรือการนำเสนอของผู้บรรยายหรือวิทยากร รองลงมาคือ วิทยากรบรรยายโดยใช้เทคนิคการนำเสนอเพียงวิธีเดียว และเสียค่าใช้จ่ายสูงตามลำดับ

จิระประภา คำบุญเรือง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การติดตามผลการนำความรู้ไปใช้หลังการฝึกอบรมหลักสูตร “การเป็นนักฝึกอบรมในงานด้านผู้สูงอายุ” กรณีศึกษา : ศูนย์ฝึกอบรมงานด้านผู้สูงอายุแห่งเอเชีย ผลการศึกษาพบว่าผลการนำความรู้ไปใช้ในการจัดฝึกอบรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร “การฝึกอบรมในงานด้านผู้สูงอายุ” นั้นแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

1. ช่วงก่อนการฝึกอบรม มี 3 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์และการออกแบบกำหนดการฝึกอบรมและตารางฝึกอบรม
2. ช่วงระหว่างการฝึกอบรมมี 3 ขั้นตอนคือ การเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม การเลือกใช้สื่อในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม
3. ช่วงหลังการฝึกอบรม มีเพียงขั้นตอนเดียวคือการติดตามผลการฝึกอบรม พบว่าผู้ตอบแบบที่ทำการติดตามผลและไม่ติดตามผลมีจำนวนเท่ากัน ซึ่งการติดตามผลส่วนใหญ่ใช้วิธีการออกไปเยี่ยมเยียนและพูดคุยกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีระยะเวลาของการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม 3-6 เดือนอย่างไรก็ตามมีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งไม่ได้ทำการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งมีเหตุผลหลักเนื่องจากไม่มีเวลาในการทำการติดตามผลการฝึกอบรม

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการนำความรู้ไปใช้ในการจัดฝึกอบรมของทั้ง 3 ช่วงสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ช่วงก่อนการฝึกอบรมพบปัญหาคือการได้รับแบบวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมกลับมาไม่ครบถ้วนและไม่ได้รับข้อมูลตามจริง ในขณะที่ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์พบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์บางหัวข้อ สามารถวัดเป็นรูปธรรมในช่วงเวลาอันจำกัดไม่ยาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีโอกาสกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันกับทีมงานผู้จัดฝึกอบรม ส่วนขั้นตอนการออกแบบกำหนดการฝึกอบรมและตารางการฝึกอบรมนั้นพบว่า ไม่สามารถครอบคลุมรายละเอียดของเนื้อหาที่ต้องการได้ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ และตารางเวลาในช่วงก่อนการจัดฝึกอบรมถูกปรับเปลี่ยนจากกำหนดการเดิมอยู่เสมอ
2. ช่วงระหว่างการฝึกอบรมพบปัญหาการใช้เทคนิคและสื่อในการฝึกอบรมไม่มาก เนื่องจากมีการเลือกใช้เทคนิคและสื่อที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่ขั้นตอนการบริหารการจัดฝึกอบรมนั้นพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ารับการอบรมไม่ครบตลอดหลักสูตร และการประสานงานไม่สอดคล้องกันระหว่างเจ้าหน้าที่ส่วนในขั้นตอนการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม พบปัญหาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ส่งคืนแบบประเมินและผู้จัดฝึกอบรมไม่มีเวลาทำการประเมินการฝึกอบรม
3. ช่วงหลังการฝึกอบรม พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้คือการไม่ได้รับความร่วมมือในการส่งคืนแบบสอบถาม และการที่ผู้จัดฝึกอบรมไม่นำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในครั้งต่อไป