

เทคนิคการบริหารวิทยากรฝึกอบรม



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

การพัฒนาและฝึกอบรม "คน" กำลังเข้าสู่ยุคทอง (ไม่ใช่วัยทอง) เพราะองค์การเริ่มมองเห็นแล้วว่า ทรัพยากรประเภทอื่นนั้น ไม่ใช่สิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แท้จริงและยั่งยืนเหมือนกับ ทรัพยากรมนุษย์ ในอดีตที่ผ่านมาองค์การมักจะเอาแรงงาน เงินทุน หรือเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่เครื่องมือเหล่านั้นก็ค่อยๆลดความสำคัญลงไปเรื่อยๆ ตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลก ในขณะที่การให้ความสำคัญกับ "คน" นั้นกลับเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ

เมื่อการพัฒนาและฝึกอบรมคนขึ้นแท่นมาเป็นตัวนำในการชี้เป็นชี้ตายให้กับองค์การแล้ว ระบบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน และหัวข้อหนึ่งที่อยากจะแนะนำให้องค์การเริ่มดำเนินการและปรับปรุงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตคือ การบริหารวิทยากรฝึกอบรมให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารวิทยากรมีความสำคัญอย่างไรต่อการพัฒนาและฝึกอบรมคนในองค์การ ถ้าเปรียบเทียบการเรียนรู้เสมือนการตีดาบในสมัยก่อน วิทยากรก็เปรียบเสมือนเปลวไฟที่จะช่วยหล่อหลอม เหล็กกล้าให้อ่อนตัวลงเพื่อให้สามารถตีเหล็กกล้านั้น ให้เป็นดาบน้ำดีที่ต้องการได้ ดังนั้น ถ้าเราได้ไฟ (วิทยากร) ที่คุณภาพไม่ดี จะส่งผลต่อคุณภาพของดาบที่ต้องการจะตีด้วย ถ้าเราได้วิทยากรที่มีความรู้ไม่ตรงกับสิ่งที่เราต้องการ เท่ากับเสียเวลาเปล่า ถ้าวิทยากรไม่ทำการบ้าน ขาดการเตรียมตัว เราก็จะได้ในสิ่งที่เขาต้องการจะให้ แต่อาจจะไม่ได้ในสิ่งที่เราต้องการจะรับ ถ้าวิทยากรไม่เข้าใจลักษณะขององค์การ ไม่เข้าใจกลุ่มคนที่เข้ารับการฝึกอบรม เราจะได้แต่ความรู้ที่ดี แต่ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในองค์การได้เช่นกัน

เพื่อให้ได้วิทยากรที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม ผู้ทำหน้าที่จัดฝึกอบรมควรดำเนินการ ดังนี้

1. ออกแบบหลักสูตร

การออกแบบหลักสูตร เราในฐานะผู้จัดการฝึกอบรมควรจะออกแบบหลักสูตรด้วยตัวเอง อย่าขอให้วิทยากรเป็นผู้กำหนด ถ้าเราไม่รู้จะกำหนดอย่างไร ก็อาจจะขอตัวอย่างจากวิทยากรหลายๆท่านมา แล้วมากำหนดด้วยตัวเราเอง เพราะการกำหนดหลักสูตรจะต้องกำหนดมาจากโจทย์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) ดังนั้น จึงไม่มีใครกำหนดหลักสูตรได้ดีกว่าเรา อีกแนวทางหนึ่งคือ เชิญวิทยากรเข้ามาพูดคุยเพื่อกำหนดหลักสูตรตั้งแต่ต้น แต่วิธีการนี้อาจจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากวิทยากรมากนัก เพราะเวลาของท่านเป็นเงินเป็นทอง และถ้าเชิญมาแล้วจะต้องยืนยันว่าจะให้ท่านบรรยายแน่ๆ เท่านั้นท่านๆจึงจะมา สำหรับการออกแบบหลักสูตรควรจะตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ก่อน

- ทำไมต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรนี้?
- ผลที่ต้องการจากหลักสูตรนี้คืออะไร?
- หลักสูตรนี้จัดให้กับใคร ทำไมต้องเป็นคนกลุ่มนี้?
- เนื้อหาเป็นอย่างไร?
- คุณสมบัติของวิทยากรที่ต้องการเป็นอย่างไร?
- จะทราบได้อย่างไรว่าจัดแล้วได้ผลหรือไม่ได้ผล?
- จะทราบได้อย่างไรว่าผลที่ได้คุ้มค่าการลงทุนหรือไม่?

2. กำหนดคุณสมบัติของวิทยากร

เมื่อออกแบบหลักสูตรแล้ว จะต้องกำหนดไว้ด้วยว่าวิทยากรที่ต้องการจะต้องเป็นอย่างไร เช่น เคยมีประสบการณ์ด้านโรงงาน เคยบรรยายให้บริษัทที่มีชื่อเสียง มีเทคนิคในการนำเสนอ คุณภาพของเอกสาร การฝึกอบรม มีชื่อเสียงในหัวข้อที่ต้องการ มีเวลาในการเข้ามาพูดคุยก่อนการฝึกอบรมและติดตามผลการฝึกอบรม ค่าวิทยากร เป็นต้น

การกำหนดเช่นนี้คือการทำ Checklist ในการคัดเลือกวิทยากรว่าตรงกับความต้องการของเรามากน้อยเพียงใด อย่าเพียงแต่ต้องจัดอบรมให้ได้ตามแผนที่วางไว้เท่านั้น ถ้าเราเอาเงินไปหรือข้อจำกัดอย่างอื่นมาอ้างเพื่อให้จัดอบรมให้ได้เพียงอย่างเดียว นั่น ผลเสียที่ติดตามมาคือองค์การเสียเงินเสียเวลาไปฟรีๆ นะครับ

3. สรรหาวิทยากร

การสรรหาวิทยากรสามารถหาได้หลายวิธี เช่น สอบถามจากเพื่อนๆ ในบริษัทอื่น สอบถามจากสถาบันฝึกอบรม สอบถามจากสถาบันการศึกษา ดูจากโบรชัวร์ฝึกอบรมที่ส่งเข้ามาที่บริษัท ดูจากวิทยากรที่เขียนหนังสือ หรือค้นหาจากอินเทอร์เน็ต เพราะวิทยากรบางท่านไม่ได้บรรยายทั่วไป แต่จะรับเฉพาะการฝึกอบรมที่เป็น In-house ดังนั้น เราจะต้องหาจากหลายๆ แหล่งประกอบกัน

4. คัดเลือกวิทยากร

เมื่อได้ข้อมูลของวิทยากรแล้ว ให้วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับ Checklist ที่เราได้จัดทำไว้ว่าวิทยากรท่านใดมีคุณสมบัติตรงตามที่เราต้องการมากที่สุด ก่อนที่จะทำการคัดเลือก ถ้าเป็นไปได้ อาจจะมีการสอบถามจากหน่วยงานที่วิทยากรท่านนั้นเคยบรรยายในหัวข้อเดียวกันมาก่อนว่าเป็นอย่างไรบ้าง หรืออาจจะทดลองเข้าไปร่วมสัมมนาที่วิทยากรท่านนั้นในหลักสูตรที่ใกล้เคียงกับที่เราต้องการ เพื่อเป็นการตรวจสอบอีกครั้งว่าวิทยากรท่านนั้นดีจริงหรือไม่ การคัดเลือกวิทยากรนอกจากจะดูตามคุณสมบัติที่เราต้องการแล้ว อยากให้พิจารณาคุณสมบัติข้อหนึ่งเพิ่มเติมคือ วิทยากรท่านนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ของการเป็นครูหรือผู้ให้ไม่หวังวิชา ไม่ก็ความรู้ แต่ข้อนี้อาจจะพิจารณาค่อนข้างลำบากหน่อย คงจะต้องใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะตัวนะครับ

5. ประเมินผล

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะการคัดเลือกวิทยากรที่ผ่านมานั้นเป็นเพียงสมมติฐานที่เราตั้งขึ้นมาว่าน่าจะเป็นอย่างนั้น น่าจะเป็นอย่างนี้ แต่ในความเป็นจริงของความเป็นจริงคือ จะเห็นได้จากการที่ได้ฝึกอบรมจริงแล้วเท่านั้น ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องกำหนดหัวข้อในการประเมินวิทยากร(Checklist) ไว้ล่วงหน้า เช่นเดียวกันว่าจะประเมินอะไรบ้าง เช่น การเตรียมตัว เทคนิคการนำเสนอหรือกิจกรรม การบริหารเวลา คุณภาพของสื่อ เอกสารประกอบการสัมมนา การตอบคำถาม การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความตั้งใจในการถ่ายทอด ฯลฯ

ผู้ทำหน้าที่จัดฝึกอบรมเปรียบเสมือนกรรมการที่ทำหน้าที่ชี้ขาดว่าวิทยากรท่านนั้นผ่านเกณฑ์ที่ต้องการหรือไม่ โดยอาจจะนำผลการประเมินวิทยากรของผู้เข้าอบรมมาประกอบการพิจารณาด้วย แต่ไม่ใช่เอาผลที่ได้จากการประเมินของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาเป็นตัวตัดสินเพียงอย่างเดียว เพราะแต่ละคนมีความต้องการส่วนบุคคลที่หลากหลาย และเขาไม่ได้เป็นผู้ออกแบบหลักสูตร ดังนั้นผู้จัดฝึกอบรมที่เคยนั่ง

ใฝ่ห้องสัมมนา หลังบ้างตื่นบ้าง เดินเข้าเดินออกบ่อยๆนั้น จะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นกรรมการประเมินวิทยากร และต้องคอยติดตามประเมินเป็นระยะๆ ตลอดการฝึกอบรม

ดังนั้น การบริหารวิทยกรฝึกอบรมจึงถือเป็นหัวใจที่สำคัญในการบริหารงานฝึกอบรมภายในองค์การ เราในฐานะผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องตระหนักว่าเงินทุกบาททุกสตางค์ที่เราใช้ในการฝึกอบรมนั้นจะต้องใช้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งคือการลงทุนระยะยาว และการบริหารวิทยากรถือเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่จะวัดความสำเร็จของการบริหารการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี