

HRD New Normal : รูปแบบใหม่ในงานการพัฒนา บุคลากร

NewNormal หรือการเกิดชุดพฤติกรรมใหม่ เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและพุดกันมาก ในช่วง COVID-19 และต้องยอมรับกันว่า เหตุการณ์ COVID-19 เป็นเหตุการณ์ที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดสถานการณ์นี้ขึ้น ส่งผลให้องค์การและบุคคลเตรียมตัวไม่ทัน หรือต้องมีการปรับตัวกันอย่างมากเพื่อให้ องค์กรและตนเองอยู่รอดกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ให้ได้

และเมื่อสถานการณ์ COVID-19 เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดคำว่า "NewNormal" ในหลากหลาย ฟังก์ชันงานมากขึ้น ทั้งนี้แล้วคำว่า "New Normal" มีการพุดถึงตั้งแต่ปี 2008 โดย Bill Gross ที่เป็นผู้จัดการกองทุนของ สหรัฐอเมริกา ได้พุดถึงคำนี้ในช่วงที่เกิด วิกฤตการณ์ทางการเงินของโลกโดยกล่าวว่า New Normal เป็นชุดพฤติกรรมของบุคคล แบบใหม่เมื่อเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์ หนึ่งขึ้น และส่งผลกระทบทำให้ต้องปรับ พฤติกรรมในรูปแบบใหม่เพื่อความอยู่รอด กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเมื่อสถานการณ์

นั้นจบลง พฤติกรรมใหม่จะนำมาใช้ต่อ ในลักษณะของ New Normal ที่พบว่า มีหลากหลายธุรกิจและหลากหลายฟังก์ชัน งานต้องปรับตัวและสร้างพฤติกรรมใหม่ ให้เกิดขึ้น

เช่นเดียวกันฟังก์ชันงาน HR ย่อมต้อง มีการปรับตัวสร้างชุดพฤติกรรมใหม่ในช่วง ที่มีสถานการณ์ COVID-19 เกิดขึ้น และ พฤติกรรมนี้จะส่งผลต่อการปรับตัวและ ถูกนำมาใช้ต่อเนื่องจนเกิดเป็นการทำงาน ในรูปแบบใหม่



new normal

ทั้งนี้ฟังก์ชันงาน HR ประกอบด้วยงาน 1) HRM หรือ Human Resource Management เป็นการบริหารทรัพยากร บุคคลในเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรม สัมพันธ์ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 2) HRD หรือ Human Resource Development เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้น การจัดฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรใน รูปแบบต่างๆ การจัดเก็บองค์ความรู้ ในลักษณะของ KM หรือ Knowledge

Management และการทำโครงการงาน HRD ต่างๆ

New Normal จึงเกิดได้ทั้งงาน HRM และงาน HRD ผู้เขียนขอเจาะลึกไปที่งาน HRD กันนะคะ โดยเน้นไปที่สถานการณ์เมื่อเสร็จสิ้นช่วง COVID-19 นี้แล้วงาน HRD จะต้องปรับตัวอย่างไร และมีชุดพฤติกรรมใหม่อย่างไร เพื่อให้ให้นัก HRD เตรียมความพร้อมและวางแผนการเกิด New Normal ของพนักงานในองค์กรต้องพัฒนาบุคลากรกันนะคะ

“

ฟังก์ชันงาน HR ต้องมีการปรับตัว สร้างชุดพฤติกรรมใหม่ในช่วงที่มีสถานการณ์ COVID-19 เกิดขึ้น และพฤติกรรมนี้จะส่งผลต่อการปรับตัวและถูกนำมาใช้ต่อเมื่อจนเกิดเป็นการทำงานในรูปแบบใหม่

”



ตามความจำเป็นจึงเกิดขึ้นอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงแค่พูดหรือมีนโยบายออกมาเท่านั้น

เพราะการอบรมคือ "ต้นทุน" ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุนด้วย ไม่เพียงแต่การลงทุนในเรื่องเครื่องจักร เครื่องมือ/อุปกรณ์ต่างๆ เท่านั้น การลงทุนที่ "บุคลากร" ถือว่ายังมีความสำคัญอยู่ นั่นหมายความว่า การฝึกอบรมยังมีความสำคัญอยู่ด้วยเช่นกันค่ะ

แล้ว New Normal ของงานฝึกอบรมเป็นอย่างไร!

การอบรมจะปรับรูปแบบใหม่จะนะะ มีการนำแนวคิดของ Flipped Classroom มาใช้ ซึ่งแนวคิดนี้แบ่งการเรียนรู้เป็น 3 ช่วง ได้แก่

Before Classroom : ก่อนการอบรมในห้องเรียน นักฝึกอบรมจะต้องส่งเอกสารประกอบการเรียนให้กับผู้เรียนศึกษา ก่อนล่วงหน้าประมาณ 1-2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้เรียนได้ทำความเข้าใจกับเนื้อหาที่เรียนก่อน จดประเด็นคำถามที่มีข้อสงสัยหรือไม่เข้าใจ ข้อดีคือจะทำให้การเรียนรู้ใน

HRD New Normal

New Normal 1	New Normal 2	New Normal 3	New Normal 4
Flipped Classroom	KM Platform	Digital Competency	Remote Communication

ผู้เขียนขอเสนอมุมมอง 4 เรื่องที่จะฝากนัก HRD ไว้ในการเตรียมความพร้อม และสร้างชุดพฤติกรรมใหม่นี้ให้เกิดขึ้น ดังนี้

HRD New Normal 1 - Flipped Classroom

มีนักฝึกอบรมหลายท่านสอบถามอาจารย์มาว่า "ถ้าหลังจากสถานการณ์ COVID-19 จบลงแล้ว งานอบรมยังทำกันอยู่หรือไม่ หรือยกเลิกงานอบรมกันไปเลย"

จริงๆ ยังต้องมีกันอยู่นะคะ แต่เป็นการอบรมแบบ New Normal นั่นคือการอบรมที่นำแนวคิดของ Flipped Classroom หรือห้องเรียนกลับด้านมาใช้ จริงๆ แล้วคำว่า

Flipped Classroom เป็นคำที่ผู้เขียนพูดถึงมานานแล้วเกือบ 2 ปีแล้ว แต่ช่วงนั้นยังไม่เป็นนิยมหรือไม่ติดหูกัน อาจเป็นเพราะยังคุ้นชินกับระบบการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการฝึกอบรมกันอยู่ และภาษาของคำว่า Flipped Classroom ดูเป็นทางการ และเป็นวิชาการมาก

เชื่อว่าหลังจากสถานการณ์ COVID-19 จบลงแล้ว รูปแบบการทำงานสำหรับนักฝึกอบรมแบบใหม่ก็คือ การฝึกอบรมต้องเน้น "เอาให้ถูกที่คน" กันจริงๆ ไม่ใช่การอบรมแบบอยากส่งคนเข้าเรียนก็ส่ง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม และการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

ห้องเรียนเกิดได้ไว ผู้เรียนสามารถสอบถามเรื่องต่างๆ ที่ยังมีข้อสงสัยจากอาจารย์ผู้สอน สำหรับข้อจำกัดก็คือ นักฝึกอบรมไม่สามารถรับประกันได้ว่าผู้เรียนจะทำการศึกษาเอกสารที่ส่งไปให้ก่อนล่วงหน้าหรือไม่

During Classroom : เป็นช่วงที่มีการเรียนการสอนในห้องอบรม โดยบทบาทของวิทยากรจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือ Facilitator คอยทำหน้าที่กระตุ้น จูงใจ และสนับสนุนให้คนเรียนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีการทำกรณีศึกษา การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติเสมือนจริง และการนำเสนองาน เป็นการเรียนแบบ Active Learning ที่ไม่ใช่ผู้เรียนทำหน้าที่จดข้อมูลอย่างเดียว เป็นการเรียนรู้ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้สอนและคนเรียน ผู้สอนจะอธิบายเนื้อหาเชิงหลักการหรือทฤษฎีที่เป็นกรอบแนวคิดไม่มาก แต่จะเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมุมมองของผู้เรียนเป็นหลัก ซึ่งแนวคิดแบบนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้เรียนต้องศึกษาเอกสารและรายละเอียดต่างๆ ที่ส่งให้ก่อนการเรียนแล้ว

After Classroom : การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเพียงแคในห้องอบรมเท่านั้น เมื่อจบการอบรมแล้ว ขั้นตอนถัดมาก็คือ การที่ผู้เรียนต้องทำ Job Assignment / Project Assignment โดยการส่งงานหรือทำโครงการส่งอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนได้เรียนรู้และมีการฝึกทำจริงๆ เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้สอนไปยังงานที่รับผิดชอบจริงๆ หรือนำมาปรับใช้ในการดูแลบุคลากรได้จริง ซึ่งผู้สอนจะต้องออกแบบงานหรือโครงการที่ผู้เรียนต้องทำเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

หลังจากที่เข้ารับการอบรมในห้องเรียน ดังนั้นการเกิด New Normal ของงานฝึกอบรมจึงไม่ได้เรียนเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้นนะคะ จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นจึงทำให้เกิดโมเดลการฝึกอบรมที่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุนให้กับพนักงานอย่างคุ้มค่า โดยการนำแนวคิดการอบรมไปผสมผสานกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการรับผิดชอบงานหรือโครงการที่ผู้เรียนจะต้องทำภายหลังการอบรมเสร็จสิ้นแล้ว... ผ่าถ่านฝึกอบรมทั้งหลายในการนำโมเดลแบบ Flipped Classroom ไปปรับใช้นะคะ



HRD New Normal 2 - KM Platform

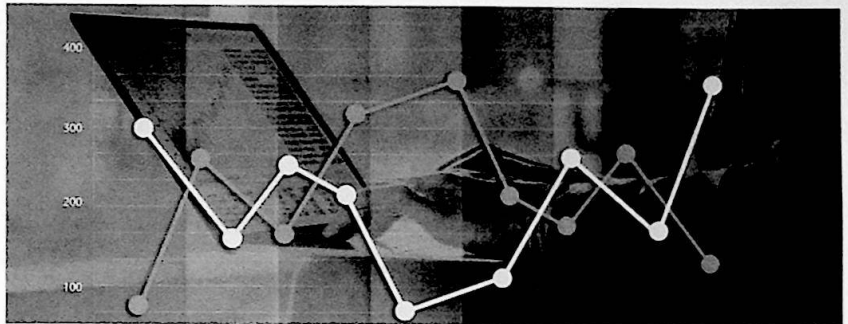
KM หรือ Knowledge Management เป็นรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ด้วยการถ่ายโอนความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งซึ่งเรียกว่า Tacit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge หรือการถ่ายโอนความรู้จากตัวบุคคลไปยังรูปแบบของเอกสารหรือสื่อที่จับต้องได้ซึ่งเรียกว่า Tacit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge

การทำ KM สมัยใหม่และถือว่าเป็นอีกหนึ่ง New Normal ในงาน HRD ที่นักพัฒนาบุคลากรจะต้องตระหนักและนำไปปฏิบัติคือ การเก็บองค์ความรู้ของคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสื่อ Digital ต่างๆ เช่น การสกัดความรู้ของบุคคลมาเป็นรูปแบบของคลิปการเรียนรู้ หรือทำ Whiteboard Animation

พบว่าการทำ KM แบบ New Normal จึงเป็นการนำสื่อดิจิทัลมาผสมผสานกับการจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคคลที่เป็น Knowledge Person ทั้งนี้บุคคลที่เป็น Knowledge Person จะต้องเป็นบุคคลที่



มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น โดยนักพัฒนาบุคลากรจะต้องร่วมกับ Knowledge Person ในการวางแผนจัดการองค์ความรู้ของตนเองไปสู่ความรู้ที่จับต้องได้ เป็น Platform ที่เข้าถึงได้ง่าย ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางการทำ KM Platform ดังนี้



Knowledge Person	Knowledge Name		Knowledge Type	Platform
	Name	Details		
คุณสมชาย	การเป็นวิทยากรภายใน	ชุดเรียนที่ 1 : การเตรียมตัวก่อนการเป็นวิทยากร ชุดเรียนที่ 2 : การใช้อุปกรณ์ช่วยในการสอน ชุดเรียนที่ 3 : การพูดกับคนหมู่มาก	Animation	Facebook
คุณญาดา	การสัมภาษณ์ตามแนวทางของ Competency	ชุดเรียนที่ 1 : การทำชุดคำถามตาม Competency ชุดเรียนที่ 2 : เทคนิคการสัมภาษณ์ตาม Competency ชุดเรียนที่ 3 : เทคนิคการเจาะลึกคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์	คลิปยูสสยาย	Google Drive

ดังนั้น การทำ KM แบบ New Normal จึงไม่เพียงแค่สกัดเอาความรู้และประสบการณ์ของบุคคลที่มีความสามารถในเรื่องนั้นๆ ออกมาเป็นเอกสาร รายงาน หรืองานวิจัยเท่านั้น แต่จะต้องนำความรู้และประสบการณ์นั้นมาจัดทำเป็นสื่อการเรียนรู้ที่น่าสนใจ น่าดึงดูดใจให้คนอยากเข้ามาเรียนรู้ รวมถึงการนำมาลงใน Platform ที่เข้าถึงง่าย ไม่ว่าจะเป็น Intranet Facebook Google Drive หรือ Google Classroom



นักพัฒนาบุคลากรจึงต้องปรับตัวในการเรียนรู้การทำสื่อที่น่าสนใจ และการเรียนรู้ Platform ต่างๆ ที่จะต้องนำความรู้ที่สกัดมาในรูปแบบของ Whiteboard Animation หรือ Clip การเรียนรู้ รวมถึงนักพัฒนาบุคลากรจะต้องเรียนรู้แนวทางการสร้าง Platform เพื่อจัดเก็บความรู้ที่ถูกนำมาทำเป็น Whiteboard Animation หรือ Clip การเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่โดยเฉพาะรุ่น Gen Z ที่เพิ่งจบการศึกษา และ Gen Y เป็นกลุ่มพนักงานที่ต้องการการเรียนรู้จากสื่อความรู้ที่น่าสนใจ เข้าถึงได้ง่าย และรวดเร็วจากการใช้ Smart Phone แบบเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา

HRD New Normal 3 - Digital Competency

Digital Competency เป็นหนึ่งในความสามารถที่สำคัญและตอบโจทย์สถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้น จึงทำให้บุคลากรในองค์กรเริ่มใส่ใจและตระหนักถึงการนำ Digital เข้ามาใช้ในการทำงาน ถือว่าเป็น New Normal หรือพฤติกรรมใหม่ในวิถีชีวิตการทำงานปกติของพนักงาน

การใช้ Digital ในการทำงานจึงไม่ใช่แค่ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 เท่านั้น พบว่าเมื่อจบสถานการณ์ COVID-19 แล้วความสามารถในการใช้ Digital ยังจำเป็นที่จะถูกนำมาใช้ต่อ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานใหม่ผ่านการใช้ Digital เข้ามาช่วย ไม่ว่าจะเป็นการใช้ Zoom Webex หรือ Microsoft Team

หรือใช้ Digital ในรูปแบบอื่นๆ ที่ตอบโจทย์องค์กรได้

เมื่อพนักงานเรียนรู้แล้วการใช้ Digital จะทำให้พนักงานทำงานได้รวดเร็ว ง่าย และติดต่อกันได้ตลอดเวลาแบบเห็นหน้ากัน และมีการส่งงาน ข้อมูล เอกสารและรายงาน ต่างๆ แบบ Real Time ดังนั้น เป็นไปว่าการใช้ Digital ที่ถูกนำมาใช้ในช่วง COVID-19 มีความน่าจะเป็นว่าจะถูกนำมาใช้ต่อยอด

จึงทำให้ผู้บริหารและพนักงานไม่เคยใช้ Digital มาช่วยในการทำงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถทางด้าน Digital ของตนเอง

นักพัฒนาบุคลากรจึงต้องกำหนด Digital Competency ให้เป็นหนึ่งในความสามารถที่สำคัญและจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรจะต้องมี โดยแบ่งเป็น 5 ระดับความชำนาญ ดังนี้



“

หลังจากสถานการณ์ COVID-19 รูปแบบการทำงานสำหรับนักฝึกอบรมแบบใหม่คือ ต้องเน้น "เกาหลีถูกที่ค้น" จริงๆ ไม่ใช่การอบรมแบบอยากส่งคนเข้าเรียนก็ส่ง การส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นจึงเกิดขึ้นอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงแค่พูดหรือมีนโยบายออกมาเท่านั้น

”

ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของแต่ละระดับความชำนาญ
ระดับที่ 1	รู้และเข้าใจฟังก์ชัน ประโยชน์การใช้งานของสื่อดิจิทัล
ระดับที่ 2	<u>ผ่านระดับที่ 1</u> - อธิบายการใช้งานของสื่อดิจิทัลแก่ผู้อื่นได้ - ใช้งานสื่อดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบได้
ระดับที่ 3	<u>ผ่านระดับที่ 2</u> - สอนการใช้สื่อดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบได้ - ให้คำปรึกษาการใช้งานสื่อดิจิทัลแก่ผู้อื่นได้
ระดับที่ 4	<u>ผ่านระดับที่ 3</u> - ชวนช่วยหาความรู้สื่อดิจิทัลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน - คิดและนำเสนอสื่อดิจิทัลใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน
ระดับที่ 5	<u>ผ่านระดับที่ 4</u> - ทดลองใช้สื่อดิจิทัลใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน - กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและนำสื่อดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน



นักพัฒนาบุคลากรสามารถใช้กรอบแนวทางของ Digital Competency ไปปรับใช้เพื่อกำหนดระดับความชำนาญในสมรรถนะด้านนี้ของบุคลากรในองค์กรว่าคาดหวังอยู่ในระดับใด เพื่อให้บุคลากรรับรู้และหาทางพัฒนาตนเองให้มีระดับความสามารถที่คาดหวังในเรื่อง Digital Competency

HRD New Normal 4 - Remote Communication

จากสถานการณ์ COVID-19 ที่ทำให้ต้องอยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ จึงทำให้รูปแบบการทำงานต้อง "ห่างกันสักพัก" และจากการทำงานในช่วงนี้จึงต้องมีการสื่อสารประสานงานกันตามแนวทางแบบ Remote Communication

นักพัฒนาบุคลากรสามารถนำพฤติกรรมการทำงานแบบ Remote Communication มาใช้ในการเข้าถึงพนักงานให้มากขึ้น โดยไม่มีคำพูดที่ว่า "นัก HRD ไม่มีเวลา" อีกต่อไป ซึ่งการพูดคุยกับพนักงานเป็นประจำมีข้อดีเพื่อ...

- สร้างความรู้สึกที่ดีกับงาน HR ลด Gap หรือช่องว่างที่เกิดขึ้นกับทีม HR
- การเข้าถึงพนักงานจะทำให้พนักงานรับรู้ ว่านัก HR สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานได้
- ทำให้พนักงานกล้าและพร้อมที่จะเปิดใจให้ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์
- ทำให้นัก HR มีข้อมูลที่มีประโยชน์ เพื่อนำไปใช้ประกอบการวางแผนและพัฒนาศักยภาพ
- ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และนำไปสู่การขอความร่วมมือและความช่วยเหลือจากพนักงานได้ง่ายขึ้น



การทำ Remote Communication จึงช่วยทำให้นัก HRD เข้าถึงพนักงานได้อย่างรวดเร็ว โดยผ่านการใช้ Digital เข้ามาช่วย ซึ่งถือว่าเป็น New Normal อีกแบบหนึ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ล้นสุดลงแล้ว นัก HRD จึงไม่จำเป็นจะต้องเข้าถึงพนักงานแบบตัวต่อตัวอีกต่อไป การนำ Digital Tools เข้ามาช่วยจะทำให้การสื่อสารนโยบาย โครงการงาน HRD ต่างๆ กับพนักงานทุกคนทุกระดับได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HRD จะต้องนำแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นใหม่นี้มาสานต่ออย่างจริงจังในลักษณะของ Remote Communication เพื่อทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจ และไว้วางใจทีม HR ที่สามารถช่วยพวกเขาได้ในการพัฒนาความสามารถและผลงานให้เกิดขึ้นเป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ

สรุปว่า New Normal ในงาน HRD จะเกิดขึ้นและทำอย่างจริงจังเมื่อเสร็จสิ้นสถานการณ์ COVID-19 ซึ่งทีม HRD จึงต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจลักษณะของ New Normal ได้แก่ การทำ Flipped Classroom การทำ KM Platform การพัฒนาผู้บริหารและพนักงานมีสมรรถนะในเรื่อง Digital รวมถึงการเรียนรู้และนำ Digital มาใช้ในการติดต่อและเข้าถึงพนักงานทุกระดับด้วยแนวคิด Remote Communication

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การเกิด New Normal ในงาน HRD จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งนัก HRD จึงต้องเตรียมความพร้อมนำแนวคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงไว้แล้ว 4 เรื่องมาปรับใช้อย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับสมรรถนะและผลงานของพนักงานให้เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังกันนะค่ะ **HR**

