



## Executive Interview

### หลอมจุดเด่น บริหารคนบนความแตกต่าง จัดทัพชินคอร์ปเกาะกระแสอินโนเวชั่น



**คุณจารุณท์ อธิธิอาวิชกุล**

ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ

ส่วนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(VP-HRD) บริษัท แอดวานซ์

อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

หรือ เอไอเอส

**ต้อง**ยอมรับว่าการบริหารจัดการพนักงานกว่า 7,000 ชีวิตในธุรกิจเทคโนโลยีสื่อสารที่อยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงของตลอดเวลา ไม่ใช่เรื่องง่าย

แต่ด้วยดีกรีนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นของประเทศไทยบวกกับประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ ส่วนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (VP-HRD) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ เอไอเอส มาอย่างยาวนาน "จารุณท์ อธิธิอาวิชกุล" จึงเป็นแม่ข่ายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กับชินคอร์ป แบบได้ใจทั้งผู้บริหารและพนักงาน

"จารุณท์" บอกว่า งานด้าน HRM (Human Resource Management) ในกลุ่มชินคอร์ป มีเรื่องให้คิดเยอะมากขึ้น แต่ก็เป็งานที่ท้าทาย เธอจึงประกาศลุยเต็มที่

และด้วยวิธีคิดในการบริหารองค์กรในมุมมองของจารุณท์ที่มีสี่ส้น ไม่แพ้ละครเวทีของพี่บอย (ถกลเกียรติ วีรวรรณ) แต่ละโปรเจกต์ที่นำเสนอออกไปจึงได้รับการตอบรับค่อนข้างดี

"งานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นกินความหมายตั้งแต่การสรรหาพนักงาน เมื่อรับเข้ามาแล้วจะพัฒนา เขาอย่างไรให้มีวิธีคิดตรงกับกลุ่มพนักงานที่มีอยู่ จะดูแลและจัดวางพนักงานอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มมากขึ้น"

โจทย์ที่ได้รับ ซึ่งหลังจากศึกษาจับงานของชินคอร์ประยะหนึ่ง "จารุณท์" จึงปักธงว่า จะต้องหลอมสิ่งที่เป็นจุดเด่นของแต่ละบิซซิเนสเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ภาพของการบริหารงานบนความแตกต่าง การจัดการกับคนก็จะง่ายขึ้น เพราะมีจุดเชื่อมโยง การจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนอัตรากำลังหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบิซซิเนสก็ง่าย

ฉะนั้น ต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานมีโอกาสเอาความเป็นกลุ่มมาใช้ประโยชน์ ทั้งในเชิงการให้ความรู้ ในเชิงการค้าการขาย การทำมาร์เก็ตติ้ง การร่วมกันพัฒนาโปรดักส์ใหม่ ๆ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีจุดแข็งขึ้นมาทันที ส่วนเรื่องอื่นๆ ก็พัฒนาไปตามบริบทของงานที่ทำอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการรีครูต การโมติเวต การพัฒนาพนักงาน

ซึ่งการจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ปักธงไว้ ดูเหมือนจะเป็นเส้นทางที่ยาวไกล แต่ "จารุณท์" บอกว่า การทำงานที่ชินคอร์ปไม่มีคำอื่น นอกจากด่วน ด่วนที่สุด ดังนั้นการขับเคลื่อนงานขึ้นโบแดงนี้จึงต้องให้เกิดผลภายใน 3 ปี ซึ่งจะต้องวางแผนการทำงานควบคู่กับแกนใหญ่ๆ ในงาน HR ทั้ง 4 แกน ซึ่งประกอบด้วย แอคเทคชั่น รีเทนชั่น ดีเวลลอปเม้นท์ และเอ็นเกจเม้นท์

ทั้งนี้ "จารุณท์" ให้เหตุผลว่า งานทุกอย่างมีข้อโง่งมบ้างจะสมบูรณ์ เช่น การจะออกกติกาการขาดงานในการทำงานก็ต้องมีที่มาที่ไปชัดเจน

ยกตัวอย่างล่าสุด ทีม HR ได้เสนอให้พนักงานลาหยุดพักผ่อนประจำปีต่อเนื่องกันได้เป็นเวลา 5 วัน (Block Leave) เพราะที่ผ่านมาหลายคนงานถูกใช้งานเยอะจนไม่ได้หยุดพัก ทางบริษัทเลยจัดให้พนักงานไปชาร์ตแบตต่อรี



## Learn Master Strategy with

ประโยชน์ของการให้พนักงานลาหยุดพักผ่อนประจำปี นอกจากพนักงานจะได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น องค์กรก็ได้ริใช้ได้ด้วยว่าตัวแทนตัวตายในบริษัทมีใหม่ ระหว่างที่พนักงานคนหนึ่งลาพักผ่อนติดต่อกัน 5 วัน หัวหน้าสามารถทำงานได้ใหม่

ที่สำคัญเป็นการตรวจสอบเรื่องความโปร่งใสไปในตัว เพราะพนักงานทุกคนที่ลาพักผ่อนจะต้องมอบกุญแจ มอบพลาสเวิร์ดให้กับเพื่อนพนักงานที่มาทำหน้าที่แทน เป็นการส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กร

งาน HR จึงไม่ใช่การไปทำรีครูตติ้ง เพียงอย่างเดียว แต่ต้องทำทุกอย่างไปพร้อมๆ กัน เพราะคนเป็นองค์รวม การทำให้การลาพักผ่อนประจำปีของพนักงานเป็นปกติ เป็นวัฒนธรรมองค์กร ก็ทำให้ปลดล็อกในหลายเรื่อง การทำงานทุกอย่างก็จะโปร่งใส แล้วยังสามารถเช็คได้ด้วยว่าในตำแหน่งนั้นๆมีคนทำงานแทนได้ใหม่

สำหรับค่านิยมองค์กรแห่งนี้ที่หล่อหลอมให้คนชินคอร์ปมีความเป็นหนึ่ง “จารุณันท์” ใช้คำง่ายๆว่า "Triple I" ประกอบด้วย Initiative Individual Talent เน้นการใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี Initiative พัฒนาความคิดไม่หยุด และ Infinite change

เนื่องจากการทำงานของบริษัทต้องเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีที่มีความเคลื่อนไหวค่อนข้างเร็ว พนักงานก็ต้องเปลี่ยนตัวเองให้ทัน

ส่วนรายละเอียดข้างในจะปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ อย่างในปี 2553 ชินคอร์ปประกาศให้เป็นปีของ Going with innovation ก็ะโฟกัสไปที่การส่งเสริมให้พนักงานมีไอเดียใหม่ๆ

“การแข่งขันตอนนี้ไม่ว่าจะแข่งกันด้วยอะไร ก็ต้องแข่งกันด้วยว่าความคิดใหม่ๆ ใครคิดก่อน คิดเร็ว ก็ชิงส่วนแบ่งการตลาดไป ดังนั้นจึงต้องทำให้เรื่องของอินโนเวชั่นเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร”

“จารุณันท์”บอกว่าในเรื่องนี้ชินคอร์ปจึงต้องผลักดันทั้ง 2 ทางคือจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน เพราะระดับผู้บริหารจะมองได้ไกลเห็นข้อมูลเยอะ

กลยุทธ์หลักของเราคือ ทำอย่างไรให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีกับองค์กร ดังนั้นก็ต้องดูว่าในแง่ของโปรดักส์มีตัวไหนเล่นได้บ้าง ในแง่เทคโนโลยีมีอะไร เรื่องของอินโนเวชั่นจะมีลูกเล่นอะไรไปสู้กับเขาบ้าง ใครมีไอเดียอะไรที่ดีๆ เสนอผ่านโครงการยูเรก้าโปรเซสได้เลย ซึ่งจะมีแรงจูงใจทั้งหมด 3 ระดับ

รางวัลแบบนาร์กๆ ก็ 4-5 พันบาท ถ้าเป็นไอเดียแจ่มๆก็รับไปเลย 10,000 บาท ถ้าเป็นเรื่องใหม่ที่บริษัทสามารถนำไปต่อยอดได้ บริษัททุ่มให้ 30,000-50,000 บาท

ถ้าเป็นโปรเจกต์ที่จริงจัง พนักงานในเครือ 3-4ปาร์ตี้รวมกันทำบริษัทก็มิงงบประมาณให้ถึง 1 ล้านบาท ซึ่งที่ผ่านมามีคนเคยได้รับรางวัล 500,000 บาทมาแล้วโดยรางวัลจะมอบให้กับพนักงานทุกไตรมาส

“การคิดโปรเจกต์ต่างๆ ต้องให้สามารถประยุกต์ใช้กับคนกลุ่มต่างๆในองค์กรได้ เพราะชินคอร์ปมี บริษัทในเครือหลายแห่ง เช่น หลักสูตรการ พัฒนาผู้บริหารก็ต้องดูว่ามีหลักสูตรอะไรที่เป็นกลางๆ เหมาะกับคนไทยคม เหมาะกับคนจีน เหมาะกับคนเอไอเอส หรือหลักสูตรด้านลีดเดอร์ชิฟจะเป็นอย่างไรจึงจะครอบคลุมการพัฒนาคนในทุกองค์กรไม่หลวมจนเกินไป”

เรียกว่าทุกโปรเจกต์ต้องออกแบบให้ทุกคนได้ประโยชน์ร่วมกัน



## Learn Master Strategy with

งาน HRM ถือเป็นท้าทายที่ทำให้ “จรรยาบรรณ” ต้องตื่นตัวในการทำงานตลอดเวลา

ซึ่งในบรรดางานด้าน HR ทั้งหมด “จรรยาบรรณ” บอกว่า งานที่ยากที่สุดเวลานี้ คือ การสร้างความจงรักภักดีของพนักงานให้เกิดในองค์กร

ซึ่งวิธีการของแม่ทัพนักการจัตพการมนุษยศาสตร์นี้ เลือกที่จะทำให้จ้อปน่าสนใจ ซึ่งคำว่าจ้อปที่ดีไม่ใช่ว่าเป็นงานที่ทำท่ายอย่างเดียว บางทีงานก็ไปลี้ภัยกับอารมณ์คน ไปเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นต้องดูหยินหยางให้สมดุล

จากนั้นดูเรื่องของกรรยกย่องเชิดชู พนักงานแต่ละคนได้รับการต้อนรับจากทีมงานหรือเปล่า หรือเขาเป็นผู้มีประโยชน์ในสายตาเพื่อนๆ หรือไม่

และสุดท้ายที่ขาดไม่ได้จะต้องวางโปรแกรมในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เขารู้สึกว่าอยู่กับองค์กรนี้แล้วได้พัฒนาความรู้ มีอาวุธทางปัญญาเพิ่มขึ้น

แล้วเมื่อไหร่ที่พนักงานรู้สึกว่างค์กรแฟร์กับพนักงาน ไม่ว่าจะเจอกรรมที่ยิ่งใหญ่ขนาดไหน ทุกคนก็พร้อมที่จะก้าวไปกับองค์กร

.....