

# គុណវិធីសេវានៃការបង្កើត

អំពីការបង្កើតរបស់ខ្លួន

ប្រធានា ឌីជីថល ឥន្ទូវ មេដូវិជ្ជ ជំហាន (មករោង)



## ទូរសព្ទ ទៅក្នុងទុន



ความคิดที่ 4:

# Prepare for change

“ เราต้องให้เข้าใจรับ  
วัฒนธรรมดี ๆ ที่เราได้สร้าง

ไม่ว่าไปที่ไหนก็จะมี

วัฒนธรรมนี้ติดตัวเข้าไป ”

ในวันที่สถานีโครงข่ายไร้สายแรกเริ่มต้นบังคับหมุดลงบนพื้นแผ่นดินไทยจนถึงวันนี้บริษัท แอดวานซ์ อินฟอร์ เมดิคอล จำกัด (มหาชน) หรือ AIS ยังคงยืนหยัดในความเป็นผู้นำด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมแบบไร้สาย ของประเทศไทยตลอด 20 ปีที่ผ่านมา โดยในปัจจุบัน AIS มี โครงข่ายสื่อสารไร้สายกว่า 14,000 สถานี ครอบคลุมถึงกว่าร้อยละ 97 ของพื้นที่ทั่วประเทศ และรองรับผู้ใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่จำนวนมากกว่า 28 ล้านเลขหมาย

การก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องยาก แต่การจะรักษาตำแหน่งผู้นำไว้ตลอด 2 ทศวรรษนั้นยากยิ่งกว่าโดยเฉพาะธุรกิจโทรคมนาคมไร้สายที่ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงมักจะเข้ามาทดสอบความแข็งแกร่งขององค์กรอยู่เสมอ ๆ

ในด้านเทคโนโลยี ทุกบริษัทสามารถเสริมศักยภาพสู่ความทัดเทียมกันได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว หากแต่กับคนทำงานหรือบุคลากรนั้น กลับเป็นเรื่องยากยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองได้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่กำลังเติบโตขึ้นในทุก ๆ เดือน

สำหรับ AIS และการก้าวไปสู่วันข้างหน้า เพื่อยูเดียงข้างคุณ ในด้านหนึ่งก็คือการเตรียมพนักงานให้พร้อมรับกับเทคโนโลยี สังคม ผู้บริโภค และคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพราะ “พนักงาน” มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเทคโนโลยีอันทันสมัย



การเตรียมพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ คุณวิเชียร เมฆตระการ หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร ให้ความใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะพนักงานที่มีคุณภาพเพียงหนึ่งคนหนึ่ง สามารถดูแลลูกค้าให้ได้รับบริการที่อุ่นใจได้มากกว่าร้อยคน ซึ่งนั่นคือความมุ่งมั่นที่ว่า

“AIS อยู่เคียงข้างคุณ”

## เตรียมพร้อมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

“เราต้องเตรียมคนที่พร้อมจะเข้าใจระบบตั้งแต่ในอีก 20 ปีข้างหน้า ทุกคนต้องมีความรู้ในหลากหลาย ด้านที่ไม่ได้แค่เทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และต้องเข้าใจโครงสร้างของสังคมในภาพรวม”

เรายกให้ AIS เป็นที่ 1 ต่อไป แต่จะเป็นได้หรือไม่คงต้องมองกันในอีก 20 ปีข้างหน้า เราจะเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งต่อไป เราจะเป็นผู้ให้บริการที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงไปถึงอนาคตข้างหน้า วันนี้เราระดับความภูมิคุ้มกันและ

ในอีก 20 ปีข้างหน้าเป็นช่วงเวลาที่ยาวนาน เทคโนโลยีคง

มีการพัฒนาเร็วๆ หน้าไปมาก ผู้เชื่อว่าเราจะต้องมีคนที่พร้อมจะรองรับนокหนีออกจากต้องเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีแล้ว ต้องเข้าใจความ



ต้องการของลูกค้าในอีก 20 ปีข้างหน้าด้วย ซึ่งถ้าดูจากฐานปัจจุบัน ก็คือคนที่เกิดวันนี้หรือตอนนี้ก็ตัวแล้วแต่ยังเป็นเด็กๆ อยู่ จนกระหึ่มเงาโดยนั้นไปถึงวัยทำงาน นอกจากจะต้องหาคนที่มาเป็นพนักงานแล้ว ลูกค้าเราจะรู้สึกว่ามีความหลากหลายของลูกค้ามากๆ ความต้องการของพวกรุ่นเดียวกันนี้ไปจนกระทั่งวัยผุ่มเกย์ยืน เป็นสิบๆ ปีแล้ว จะนั่นยอมมีความหลากหลายของลูกค้ามากๆ ที่เดียว ทุกวันนี้เรามีการสร้างโครงสร้างที่เป็น Social Network กันมาก และเชื่อว่าในอนาคตต้องมีมากขึ้นแน่นอน จะนั่นความต้องการจะหลากหลายมาก เราต้องเตรียมคนที่พร้อมจะเข้าใจระบบสังคมในอีก 20 ปีข้างหน้า ทุกคนต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และต้องเข้าใจ โครงสร้างของสังคมในภาพรวม

ตั้งนั้นฐานฐานของการบริหารงานวันนี้ ต้องสนับสนุนให้ คนรุ่นใหม่เข้ามารаботาทำงานบริหารงานได้มากขึ้น เราต้องยอมรับว่า เมื่อก่อนนี้เราใช้ระบบอาชูไส คือเมื่อก่อนวัยหนึ่งต้องเข้ามารับงาน แต่ต่อไป จะใช้แค่วัยรุ่นเพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ ต้องใช้ว่องของความคิดด้วย เราเชื่อว่า คนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดที่แตกต่างออกไปเข้าพร้อมที่จะเข้ามาทำ ความพร้อมนี้ต้องอยู่ที่บริษัทได้เตรียมความพร้อมไว้มาก แค่ไหน ไม่ใช่ปล่อยไปตามเวลาหรือตามภาระ แต่ว่าต้องสร้าง เข้ามามา เมื่อก่อนเวลาที่กำหนดไว้ก็ให้เข้าทดลองทำงาน ต้องมีแผน งานที่วางไว้ทุกขั้นตอนว่าในกลุ่มคนที่เราเลือกหรือที่เรียกว่า Talent Group ของ AIS และของกลุ่มขั้นวัตถุ มีใครบ้างที่พร้อมจะก้าวเข้า

สูตรดำเนินการในระยะเวลา 5-10 ปีจากนี้ไป เราต้องมีความชัดเจน หลังจากนั้นจะมีการ Coaching และ Training ฝึกอบรมให้ถูกต้อง เหมาะสมเพื่อที่จะใช้งานได้ตามช่วงเวลา ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับว่า แต่ละคนมีพื้นฐานอย่างไรบ้าง ตัวนี้ใหญ่เรามีวิเคราะห์ที่เก่งๆ เยอะมาก แต่ก็ยังไม่มีพื้นฐานทางด้านบริหารหรือทางด้านการเงิน เราที่ต้องไปเสริมตรงนั้น

ในเรื่องของการ Coaching และ Training เราจะใช้บุคลากร ทั้งสองแบบ คือผู้อำนวยการและผู้เชี่ยวชาญภายนอก เราจัด หลักสูตรฝึกอบรมร่วมกับกลุ่มที่เป็นพาร์ทเนอร์ และกลุ่มที่มาลงทุน กับเรา อย่างเช่นสิงเทล (Singtel) หรือสิงคโปร์ทีลคอม เนื่า้มีกลุ่ม ลงทุนในภูมิภาคนี้มากกว่า 10 ประเทศ ตั้งแต่สิงคโปร์ ไปทั่ว อินโด네เซีย มาเลเซีย ออสเตรเลียฯลฯ ตรงนี้เราก็นำมาจัดหลักสูตร ร่วมกัน นอกจากที่ผู้บริหารจะได้เรียนรู้ทักษะ แล้วยังได้ทำงานร่วม กับคนที่ทำงานอยู่ในภูมิภาคนี้ ซึ่งต้องยอมรับว่าวันนี้เราต้องจับ กลุ่มอาชีวัน ฉะนั้นผู้บริหารจากจะได้ทำงานในประเทศแล้ว ยังมีโอกาสไปทำงานร่วมกับโอเปอเรเตอร์ผู้ประกอบการในต่าง ประเทศ ซึ่งเป็นโครงการแลกเปลี่ยนกัน

โปรแกรมนี้สำหรับคนรุ่นใหม่เป็นต้นไป ปัจจุบันได้มีการ จัดหลักสูตรร่วมกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ทั้งที่สิงคโปร์และ อินโดนีเซีย เมื่อเข้าจบมาแล้วเราจะจะมาดูว่ามีที่ไหนที่เราสามารถ ส่งเขาไปทำงานได้บ้าง อย่างเช่นเรางานไปออฟฟิต (Optus) ซึ่ง

เป็นໂຄເປ່ອງເຮົາເຕີມໃນປະເທດອອສແຕຣເລື່ອທີ່ກ່າວສິ່ງຄົມໄປຮ່າງເທັດຄົມ  
ດີ້ອໜຸ້ນເປັນສ່ວນໃຫຍ່ ຂະເຕີມເວັບນັກງານຄົມໄປເກຣນິ່ງ ອ້ວຍໄປກ່າວ  
ທີ່ສິ່ງຄົມໄປຮ່າງ ເນັ້ນມີເຈົ້າຫ້າທີ່ຫວູ້ພັນກ່າວນອງສິ່ງຄົມໄປຮ່າງເທັດຄົມ  
ມາຮ່ວມກ່າວນັກງານກັບເຮົາ ບຶ້ງເຖິງວ່າເປັນກ່າວແລກປັບປຸງກັນ ດຽວນີ້ເປັນຕົວ  
ອ່າຍ່າງທີ່ໄດ້ໂຄງການສ່ວນຄົມໄປເກຣນິ່ງ ແລ້ວເປັນອິນເຕູອົນເຂັ້ມຂົ້ນໂດຍ

## CSR ຄຳທີ່ເຊື່ອມໂຍງຫ຾ວໃຈຄນຽນໃໝ່

“ເຮົາເຊື່ອວ່າ

ເມື່ອສັງຄົມມີຄວາມສຸຂະແກຈະອູ້່ວ່າມັກນີ້ໄດ້ອ່າງມີຄວາມສຸຂະແກຈະ

ຕ້ອງຍອມຮັບວ່າ ວັນນີ້ຄນຽນໃໝ່ທີ່ອູ້່ໃນສັງຄົມປັບປຸງບັນ ນອກເໜືອ  
ຈາກທີ່ຈະໄໝໄໝຄວາມສຳຄັຟ້ງເວັງສັງຄົມຂອງກ່າວ ແລ້ວຢັງຄໍານີ້  
ດຶງເວັງສັກພແວດລ້ອມແລະສັກພສັງຄົມທີ່ເບົາອູ້່ ວັນນີ້ໄລກມີປັບປຸງຫາ  
ມາກມາຍຫລາຍເວັງ ໂດຍແລ້ວເວັງສັກພແວດລ້ອມ ປັບປຸງບັນນາກາຄ  
ຮ້ອນນາກ ເພະະນັ້ນຄນຽນໃໝ່ຈຶ່ງຄໍານີ້ສິ່ງຕ່າງໆ ເທົ່ານີ້ມາກັ້ນ

ໂຄງການ CSR ຈຶ່ງເປັນໂຄງການທີ່ກ່າວໃຫ້ຄນເຂົ້າໃຈວ່າ ອົງຄ່າ  
ອ່າຍ່າງເຮົາສາມາດຮັບທີ່ຈະເນັ້ນໄປໜ້າຍເຫຼືອສັງຄົມ ໄດ້ເປັນສັງຄົມທີ່ດີແລະ  
ໜ້າຍູ້ບັນໄດ້ ສັງຄົມທີ່ດີແລະໜ້າຍູ້ບັນນັ້ນຈະເປັນຜລດອບກັບມາວ່າ  
ເຮົາຈະໄໝໄໝຕົກທີ່ອູ້່ໃນສັງຄົມແໜ່ງຄວາມສຸຂະແກຈະ ຈາກນັ້ນເຮົາຈະໄໝສູກຄ້າທີ່  
ອູ້່ໃນສັງຄົມທີ່ດີແລະມີຄວາມສຸຂະແກຈະ ແລະເຮົາຈະໄໝຜລດອບແຫນ່ງບົງລິຫັກ  
ຮະຍະຍາ ເຮົາເຊື່ອວ່າເມື່ອສັງຄົມມີຄວາມສຸຂະແກຈະອູ້່ວ່າມັກນີ້ໄດ້ອ່າງ  
ມີຄວາມສຸຂະແກຈະ ເພະະນັ້ນໂຄງການ CSR ຈຶ່ງເປັນໂຄງການທີ່ກ່າວແລ້ວ

มีผลต่อกับบริษัทในหลาย ๆ ด้าน และเราเชื่อว่าถ้าทำได้ดีจะส่งผล  
ระยะไกลยิ่ง

AIS ทำการ CSR มากว่า 10 ปี โดยเริ่มต้นจากโครงการ  
เล็ก ๆ ที่มีชื่อว่าโครงการสานรัก คนเก่งหัวใจแกร่ง โครงการนี้ช่วย  
เหลือคนด้อยโอกาสในสังคม ซึ่งเป็นเยาวชนที่มีความมุ่นข่าวบ่ำ  
เหลือครอบครัว บางคนขาดหรือด้อยโอกาสแต่ก็ไม่ท้อถอยที่จะ  
ช่วยเหลือทางบ้าน ไม่ว่าจะเป็นการดูแลผู้สูงอายุในครอบครัว  
ด้วยห้องทั้งที่บ้านเป็นคนพิการก็มี อย่างนี้ถ้าเราพูดเราก็จะให้  
โอกาสเด็กนักเรียนการศึกษา ช่วยเหลือเขางานประจำทั่งฉบับภูมิภาค ซึ่ง  
วันนี้เรามีเด็กร่วมโครงการกว่า 300 คนที่จบการศึกษาไปแล้วก็มาก  
เมื่อจบแล้วเรามาได้บังคับว่าต้องทำงานกับเรา เพราะเรารู้ว่าต้อง  
สร้างประโยชน์ให้สังคม ให้โอกาสกับคนที่ด้อยโอกาสได้มีโอกาส  
ขึ้นมาทำให้เข้าเป็นคนดี

ในหลาย ๆ โครงการเพื่อสังคมเราจะให้พนักงานเข้ามามี  
ส่วนร่วมด้วยเสมอ อย่างเช่นโครงการ คนเก่งหัวใจแกร่ง หรือสานรัก<sup>2011 > 2012 > 2013 > 2014 > 2015 > 2016 > 2017 > 2018 > 2019 > 2020 > 2021 > 2022 ></sup>  
คนเก่งหัวใจแกร่ง เราให้ค้นใน AIS เป็นพื้นที่เรียน นั่นคือมอบหมาย<sup>2023 > 2024 ></sup>  
ให้กับ ถ้าหากใครรับหนังสือนี้เป็นพื้นที่เลี้ยงดูแล ก็จะต้องมีการไปมาหา<sup>2025 > 2026 ></sup>  
สู่พูดคุยกัน มีปัญหา ก็ปรึกษา กันได้ ทำให้เขามีส่วนร่วมในการสร้าง<sup>2027 > 2028 ></sup>  
คนดี แม้ด้วย จะนั้นตรงนี้เองที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่า เขายังมีส่วนร่วม<sup>2029 > 2030 ></sup>  
ทำให้สังคมดีขึ้น นำอยู่ขึ้นช่วยเหลือคนได้ด้วย ไม่ใช่เพียงบริษัท<sup>2031 > 2032 ></sup>

ทำไปพนักงานก็ถูกไปแล้วก็ออกโฆษณาในทีวีเท่านั้น เราต้องทำให้เขามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ

### เมื่อใจเป็นผู้ให้ย่อมเกิดพลังสร้างสรรค์

“สูงค่าของเพลงเรา ก็ร้องเพลง  
สักประไบค์สองประไบค์ให้สูงค่าฟัง  
ครกนี้ เป็นวิธีการที่พนักงานของราคิตชื่นมา  
โดยที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติม ไม่ต้องใช้เทคโนโลยี  
ใช้ความรู้ความสามารถส่วนตัวของพนักงาน”

การที่พนักงานของเราระยะช่วยเหลือครกแล้วแต่ เขาต้องค้นหา ความคิดที่จะนำมาแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องครอบครัว เรื่องการเรียน เรื่องการดำเนินชีวิต การใช้จ่ายซึ่งเกี่ยวเนื่องกับ การด้านความคิดทั้งนั้น จะนั้นจะช่วยให้เขาคิดอะไรที่นอกเหนือ จากการทำงานขึ้นมาได้

นอกเหนือจากนั้นการจะให้พนักงานมี Innovative เราต้อง มีโครงการประกวดให้รางวัลกัน อย่างเช่น โครงการยูเรก้าไปร่วมเจ็ค ยูเรก้า คือ คำร้องขอของอาร์คิมิเดส โดยให้เข้าคิดโครงการกันขึ้นมา ไม่ว่าจะเพื่อผลดันทุนก็ตี หรือเพื่อการบริการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ยก ตัวอย่างง่ายๆ เช่น เรา มีคอลล์เซ็นเตอร์ซึ่งเคยรับโทรศัพท์จาก สูกค่า อุญมาตวนหนึ่งสูกค้าโทรศัพท์มาถามว่า จะดาวน์โหลดเพลงนี้แต่



ไม่รู้ว่าเนื้อเพลงเป็นยังไง พนักงานติดอะไรไม่ออกก็เลยร้องเพลงนั้นให้ลูกค้าฟัง เลยกลายเป็นว่าทำไม่ทำอย่างนี้ทุกคน เวลาที่ลูกค้าขอเพลงเราก็ร้องเพลงสักประโภคสองประโยคให้ลูกค้าฟัง ตรงนี้เป็นวิธีการที่พนักงานของเราริดชี้ขึ้นมาโดยที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติม ไม่ต้องใช้เทคโนโลยี ใช้ความรู้ความสามารถส่วนตัวของพนักงาน และยังเป็นความรู้สึกที่ดีด้วยที่ได้ร้องเพลงให้ผู้อื่นฟ่อนคลาย ลูกค้าเองก็โถเครับฟังได้

หรือในเรื่องของการพูดคุยกับลูกค้าด้วยภาษาท้องถิ่น อย่างพนักงานของเรามาจากภูมิภาคต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคอีสานภาคเหนือ ภาคกลาง บางส่วนสามารถใช้สำเนียงได้ เมื่อพูดคุยกับลูกค้าด้วยสำเนียงเดียวกันลูกค้าก็จะรู้สึกเหมือนอยู่ในพื้นที่ตัวเองได้พูดคุยกับพื้นอื่นในภาค ความรู้สึกเบาๆ ก็จะดีขึ้น จนกลายเป็นว่าเราต้องเพิ่มเติมในส่วนของภาษาอื่นๆ เข้าไปอีก นอกเหนือจากภาษาท้องถิ่นแล้วเราก็มีกระหังภาษาพม่า ซึ่งเราต้องยอมรับว่าพากเบาเหล่านี้เข้ามาทำงานในพื้นที่สมุทรสาครหรือในพื้นที่ชายแดน อย่างกาญจนบุรีเยอะมาก จังหวัดตราดก็มีบางส่วน ไม่นับภาษาอื่นๆ อย่างภาษาญี่ปุ่นเราก็มี ภาษาจีน ภาษาอังกฤษก็เป็นปกติอยู่แล้ว ตรงนี้เป็น Innovative ใน การให้บริการซึ่งสามารถทำได้ทันทีและเป็นวิธีที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่ม

## เปิดช่องทางสื่อสาร เพื่อลดช่องว่าง Generation Gap

“เด็กรุ่นใหม่จะมองเรื่องอายุเป็นสิ่งเล็กน้อย  
ดังนั้นต้องพยายามผลิตครุณนี้เข้ามาให้น้อยลงที่สุด  
ทำให้เรารู้สึกว่า  
อยู่ที่นี่แล้วมีความสุขและก็ตีบินได้ไปข้างหน้าได้”

ใน AIS มีกระบวนการรับฟังพนักงานต่อน้ำหนักมาก โดยเริ่มจากตัวผู้ءอง ทุกวันจันทร์ผมต้องไปออกรายการวิทยุภาษาไทย ซึ่งเป็น Internet Radio รับฟังได้ทั่วประเทศ เราจะนำเรื่องต่างๆ มาเล่าให้ฟัง ตอบคำถาม องค์กรเราให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม บางที่เกิดเรื่องในหน้าหนังสือพิมพ์ พนักงานต้องไปอ่านข่าวองค์กร จากหน้าหนังสือพิมพ์ เรายังรู้สึกไม่ดีเท่าไหร่ ดังนั้นเราจะใช้วิธีการเล่าให้ฟังว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในสังคมที่ผ่านมา และเราจะทำไรกัน ต่อไป ความมุ่งหมาย รวมทั้งป่าว่าสร้างใจให้ฟัง ดังนั้นเราจะสามารถแก้ปัญหาเรื่องความรู้สึกไม่ดีที่ถูกสังคมมองหรือสื่อมวลชนมองในทางลักษณะ หรือมีคนกล่าวหาเราไม่ถูกต้องเราก็อธิบายให้ พนักงานฟัง เรายังรู้สึกว่าเขาได้รับความรู้สึกที่ดี ฝันคล้ายเมื่อเขาได้รับคำอุ่นใจจากเราโดยตรง

นอกจากตรงนี้แล้ว ยังมีในส่วนของงานประจำคือ ในหนึ่งปี ผมต้องไปทุกๆ สาขาที่วางอยู่ทั่วประเทศไทย ทั้งภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคอีสาน ตะวันตก ตะวันออก ภาคกลาง รวมทั้ง Switching Center

ซึ่งเป็นชุมชนสายที่อยู่ในต่างจังหวัดในตัวเมืองใหญ่ ก็ต้องไปเยี่ยมไปศึกษาค่าตามถึงที่ ไปพบกันแบบเห็นหน้าค่าตา นอกเหนือนั้นยังรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของพนักงาน เวลาที่มีปัญหาไม่ว่าจะร้องเรียนกับใครก็สามารถร้องเรียนให้เวลาฟัง ซึ่งได้ตั้งพนักงานขึ้นมารับเรื่องโดยเก็บเรื่องที่ไว้เป็นความลับ และมาตรวจสอบว่าเป็นอย่างไรบ้าง จะนั่นตรงนี้พยายามที่จะเปิดทุกช่องทาง นอกจากจะอีเมลเข้ามาหาผมได้เองหรือโทรศัพท์มาได้ ใครที่ร้องจะมาพูด ผมได้ก็ยิ่งตี ประชุมเปิดเสนอ

ตรงนี้ทำให้เรื่อง Generation Gap น้อยลง แต่ก็ยังมีอยู่บ้าง เพราะเราเข้าใจว่า สไตล์หรือวิธีการบริหารงานของผู้จัดการบางคนอาจจะมีลักษณะของผู้ใหญ่นางอย่าง ต้องพนักงานอาจจะไม่กล้าเข้ามายุ่งด้วย รู้สึกหน้าตาเฉยๆ ไม่ค่อยให้ความเป็นกันเอง อันนั้นเป็นแค่ความรู้สึก แต่ถ้ามาสัมผัสริงๆ แล้วจะเห็นว่าทุกคนได้พยายาม พนักงานหลายคนมีสไตล์เหมือนเป็นผู้ใหญ่สมัยเก่า ซึ่งหาไม่ได้ในหมู่มาก เวลาที่พยายามปรับเปลี่ยน สิ่งนี้คือการเปลี่ยนแปลง เพราะเราทำลังอยู่ในโลกหรือในยุคที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้ได้เด็กรุ่นใหม่จะมองเรื่องอายุเป็นสิ่งเล็กน้อย ตั้งนั้นต้องพยายามลดตรงนี้ข้ามมาให้น้อยลงที่สุด ทำให้เขารู้สึกว่าอยู่ที่นี่แล้วมีความสุขแล้วก็เติบโตไปข้างหน้าได้ แต่ก็ต้องแล้วแต่ยุคแล้วแต่วัย เพราะบาง Generation เขาอาจจะไม่ได้มองตรงนี้เป็นด้านหลักอย่างคนรุ่นใหม่ๆ ย้อนมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในอนาคต อย่างหาประสบการณ์ในแต่ละที่ไปทุกปี ถามว่าเขาไม่มีความผูกพันองค์กร

ใช้ใหม่ ขอบอกว่าไม่ใช่ แต่อย่างน้อยเราต้องให้เข้าใจรับวัฒนธรรม ดีๆ ที่เราได้สร้าง ไม่ว่าไปปั่นที่ไหนก็จะมีวัฒนธรรมนี้ติดตัวเราไป เพราะเราเชื่อว่า เป็นเรื่องปกติที่คนสามารถเปลี่ยนงานเปลี่ยนองค์กร ถ้าเปลี่ยนแล้วเขารู้สึกดีเขาง่ายใจเขาก็อยู่ต่อ เพราะฉะนั้นเรา ต้องเรียบรวมความพร้อมให้กับคนหลายๆ แบบหลายๆ ประเภท

### คนในรุ่นหน้าที่จะมาเดินโตไปพร้อมกัน

“ไม่ว่าจะเป็น Generation ไหนหรือลักษณะอย่างไร ถ้ามีเป้าหมายที่เขาไปได้ถึงโดยวิธีการที่เดิมไม่ได้ ให้มี ผู้เชื่อว่าความสำเร็จเกิดขึ้นได้”

ในอีก 20 ปีข้างหน้า เราต้องการคนที่เห็นเป้าหมายด้วยองค์จิต เจน ผสมเข้ากับคนที่ AIS มีครองนี้รัด “ไม่ว่าจะเป็นคนที่แบบคนรุ่นใหม่เรียกว่าスマาร์ทสัน จริงๆ เราไปรู้เขามาไม่ได้ เพราะสังคมเป็นแบบนั้น คือในขณะเดียวกันที่เราขับรถ เราทั้งดูจอ พงเพลง พุดโทรศัพท์ ทุกๆ เรื่องมันเกิดขึ้นพร้อมกันทำให้คนต้องทำหลายๆ อย่างพร้อมกันตลอดเวลา ดังนั้นเราต้องมั่นใจว่าเมื่อเขางาน จะเข้าใจเป้าหมายของบริษัทคือ การให้บริการ การให้บริการต้องส่งถึงที่หมายหรือให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด โดยที่ทุกสิ่งทุกอย่าง ต้องพร้อม ทั้งพร้อมรับและช่วยกันเสริม ‘ไม่ว่าเป็นทีมงานที่ดี ระบบที่ดี เทคโนโลยีที่ดี ไอทีที่ดีเพื่อให้งานทุกอย่างสำเร็จ พร้อมกัน ส่วนความมุ่งมั่นก็สำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็น Generation



ไหนหรือลักษณะอย่างไร ถ้ามีเป้าหมายที่เราไปได้ถึง โดยวิธีการที่เตรียมไว้ให้ ผ่านเชื่อว่าความสำเร็จเกิดขึ้นได้

ส่วนในเรื่องของคนที่มีคุณธรรมจริยธรรมต้องดูถูกันยาวหลายบริษัทบอกว่า เก่งไม่สำคัญต้องเป็นคนดี คำว่าดีตรงนี้ไม่มีในประกาศนียบัตรมาก่อนกว่าต้องทำงานด้วยกันก่อนถึงจะเห็น แต่ในเรื่องความซื่อสัตย์นั้นต้องมี เพราะเป็นเรื่องสำคัญ คุณต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ซื่อตรงต่อการทำงานต่อการบริการลูกค้า จะนั้นถ้ามีตรงนี้แล้วผ่านเชื่อว่าก้าวสามารถแสดงออกมาได้ไม่ยากลำบาก และถ้าองค์กรมีคนแบบนี้เยอะๆ จะช่วยลดปัญหาเรื่องการคดโกงทำให้ดันทุนลดน้อยลง เมื่อดันทุนถูกกลงก้าวสามารถมีผลกำไรที่ดี มีผลตอบแทนให้กับพนักงานได้

### เตรียมมองค์กรให้พร้อมรับสำหรับวันหน้า

“พนักงานทุกคนไม่ว่าเป็นคนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นเก่าก็ตาม ถ้ามองเห็นเป้าหมายว่านี้คือสิ่งที่ต้องทำ เราเชื่อว่าทำได้”

ในธุรกิจที่ต้องแบ่งขั้นสูงแบบนี้ถ้ามี พนักงานของเราเครียดมากใหม่ ตรงนี้ก็คงมีบาง เพราะแต่ละปีเราตั้งเป้าไว้สูงมาก บางปีก็เหมือนจะไม่ได้ตามเป้า แต่โดยภาพรวมทั้งหมดความสามารถ อธินายผู้ถือหุ้นได้ว่าเหตุใดถึงทำได้เท่านั้นเท่านี้ ไม่ใช่ว่าทำไม่ได้ แต่เราตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เมื่อมีการปั้นเป้าหมายลงมาในที่สุด

ก็เป็นไปตามนั้น เมื่อบีทีแอลพันธุ์งานดีใจได้ใบันสกันชึ่งหลายคน  
คิดว่าไม่ได้แล้ว แต่เราภักพยาภยามในฐานะที่เป็นผู้บริหารภักพยาภยาม  
พูดคุยกับผู้ซื้อหุ้น และในขณะเดียวกันภักพยาภยามทำให้พนักงาน  
ทำงานอย่างมีความสุข เป้าหมายเราก็พยาภยามต่อรองให้ได้ทั้ง  
สองฝ่าย ขณะเดียวกันก็ต้องให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีด้วย

สำหรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้านี้ เราจะเป้าหมายร่วมกัน  
ขัดเจนแล้วว่า บริษัทต้องอยู่ได้จากลูกค้าที่มาใช้บริการ จะนั้น  
ถ้าไม่มีลูกค้ารายได้มีมา ตั้งนั้นเราต้องรักษาเป้าหมายตรงนี้ไว้  
เมื่อรักษาไว้ได้ผลตอบแทนจะกลับมา พนักงานทุกคนไม่ว่าเป็น  
คนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นเก่าก็ตาม ถ้ามองเห็นเป้าหมายว่านี่คือสิ่ง  
ที่ต้องทำ เราเชื่อว่าทำได้ ส่วนจะเป็นการทำโดยกลุ่มคนเล็กๆ  
หรือกลุ่มคนใหญ่ๆ ก็อยู่ที่เราต้องรวมรวมเข้ามาทำให้ได้ เพราะ  
จะนั้นการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจ ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราต้องทำ  
ยิ่งในอนาคตเราราจะแตกตัวเป็น 3 บริษัทย่อยซึ่งแบ่งออกไป  
ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการด้านโครงข่ายแล้วกีส่งให้ Service  
Operator เอา Air Time ไปขาย เอาองค์กรต่างๆ เหล่านี้ไป  
ทำประโยชน์โดยมี Application ต่างๆ ขึ้นมา แล้วกีมี Content  
Provider ฟังว่าเข้ามา ถ้าแตกเป็น 3 ด้านนี้ได้องค์กรกีเป็น 1 ใน  
3 เหตุนั้นแล้วกีทำงานประสานกัน ถึงบริษัทจะเลิกลงแต่รวมเร็ว  
ว่องไว ตอบสนองลูกค้าได้ตามต้องการ เมื่อมีเป้าหมายร่วมกัน  
แบบนี้ผมว่าเราจะไปได้



## องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับ AIS

“เรามององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า  
ทุกคนตื่นเช้าขึ้นมาแล้วด้วยความхотในการทำงาน”

เรามององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า ทุกคนตื่นเช้าขึ้นมาแล้ว ต้องอย่างการทำงาน ไม่ว่าวันนี้จะมีปัญหาอะไรให้แก่ไขเรา ก็ จะร่วมมือกัน ถ้าเป็นอย่างนี้แล้วทุกคนก็อยากร่วมมือทำงานใน บริษัท มาแล้วมีบรรยายการที่ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถ ของตนเองทำงานได้เต็มที่ สามารถแสดงความเห็นได้เต็มที่ เมื่อ เนื่องงานไม่ถูกต้องสามารถพูดได้ สามารถให้ความคิดเห็นของ ตัวเองเป็นที่รับฟังของคนทั่วไป และผลงานตัวเองก็จะปรากฏขึ้นมา ในขณะเดียวกันเมื่อมีผลงานก็ได้รับผลตอบแทนที่ดี เห็นมารณ์ เป็นธรรม และเขาก็จะเห็นว่าตัวเองมีคุณค่ากับสังคมและประเทศ ชาติ นั่นคือความสุขของคนทำงาน หมายความนุชย์เราก็ไม่ได้ ต้องการอะไรมากไปกว่านี้

ในอีก 20 ปีข้างหน้านั้น AIS จะเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่หรือไม่ เราเกือบยกเป็นอย่างนั้น จะได้หรือไม่ได้ก็ต้องดูว่า พื้นฐานของเราจะส่งผลอย่างไรในวันหน้า อย่างตอนนี้ก็เริ่มหลาย อย่างไม่ว่าจะเป็นโครงการ Success Plan คือคนที่จะมารับช่วงต่อ คนที่จะเกย์ยืนอยู่ลุงไปเราก็พยายามทำอยู่ ตรงนี้ถ้าได้ผลดีก็จะ มีผลต่อไปภายหน้าได้ และเราก็อยากให้ AIS เป็นสถาบันที่ทุกคน

เมื่อมาทำงานแล้วรู้สึกเหมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 ให้กับคนทำงานอย่างสบายมีความสุขและทำงานได้ดี ถ้าเป็นเช่นนั้นทุกอย่างจะกล้ายมาเป็นผลตอบแทนคืนสู่พนักงานได้

## 9องค์กร ความคิด

