



คุณวิเชียร เปรตประการ

หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร

บริษัท แอควอนีส์ อินโฟร เซอร์วิซ จำกัด (มหาชน)



อยู่เคียงข้างคุณ



ความคิดที่ 4:

Prepare for change

Prepare for change

“ เราต้องให้เขาได้รับ
วัฒนธรรมดี ๆ ที่เราได้สร้าง
ไม่ว่าไปที่ไหนก็จะมี
วัฒนธรรมนี้ติดตัวเขาไป ”

ในวันที่สถานีโครงข่ายไร้สายแรกเริ่มต้นปักหมุดลงบนผืนแผ่นดินไทยจวบจนถึงวันนี้บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS ยังคงยืนหยัดในความเป็นผู้นำด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมแบบไร้สาย ของประเทศไทยตลอด 20 ปีที่ผ่านมา โดยในปัจจุบัน AIS มีโครงข่ายสื่อสารไร้สายกว่า 14,000 สถานี ครอบคลุมถึงกว่าร้อยละ 97 ของพื้นที่ทั่วประเทศ และรองรับผู้ใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่จำนวนมากกว่า 28 ล้านเลขหมาย

การก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องยาก แต่การจะรักษาตำแหน่งผู้นำไว้ตลอด 2 ทศวรรษนั้นยากยิ่งกว่าโดยเฉพาะธุรกิจโทรคมนาคมไร้สายที่ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงมักจะเข้ามาทดสอบความแข็งแกร่งขององค์กรอยู่เสมอ ๆ

ในด้านเทคโนโลยี ทุกบริษัทสามารถเสริมศักยภาพสู่ความทัดเทียมกันได้ในระยะเวลานับรวดเร็ว หากแต่กับคนทำงานหรือบุคลากรนั้น กลับเป็นเรื่องยากยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองได้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่กำลังเติบโตขึ้นในทุก ๆ เดือน

สำหรับ AIS แล้วการก้าวไปสู่วันข้างหน้า เพื่ออยู่เคียงข้างคุณ ในด้านหนึ่งก็คือการเตรียมพนักงานให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยี สังคม ผู้บริโภค และคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เพราะ "พนักงาน" มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเทคโนโลยีอันทันสมัย

การเตรียมพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ *คุณวิเชียร เมฆตระการ* หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร ให้ความใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะพนักงานที่มีคุณภาพเพียงหนึ่งคนนั้น สามารถดูแลลูกค้าให้ได้รับบริการที่อุ่นใจได้มากกว่าร้อยคน ซึ่งนั่นคือความมุ่งมั่นที่ว่า

“AIS อยู่เคียงข้างคุณ”

เตรียมพร้อมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

“เราต้องเตรียมคนที่พร้อมจะเข้าใจระบบสังคม ในอีก 20 ปีข้างหน้า ทุกคนต้องมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และต้องเข้าใจโครงสร้างของสังคมในภาพรวม”

เราอยากให้ AIS เป็นที่ 1 ต่อไป แต่จะเป็นได้หรือไม่คงต้องมองกันไปอีก 20 ปีข้างหน้า เราจะเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งต่อไป เราจะเป็นผู้ให้บริการที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงไปถึงอนาคตข้างหน้า วันนี้เราได้วางยุทธศาสตร์ไปพอสมควรแล้ว

ในอีก 20 ปีข้างหน้าเป็นช่วงเวลาที่ยาวนาน เทคโนโลยียังคงมีการพัฒนาருคหน้าไปมาก ผมเชื่อว่าเราจะต้องมีคนพร้อมจะรองรับนอกเหนือจากต้องเข้าใจเรื่องเทคโนโลยีแล้ว ต้องเข้าใจความ

ต้องการของลูกค้าในอีก 20 ปีข้างหน้าด้วย ซึ่งถ้าดูจากฐานปัจจุบัน ก็คือคนที่เกิดวันนี้หรือตอนนี้เกิดแล้วแต่ยังเป็นเด็ก ๆ อยู่ จนกระทั่งเขาได้ขึ้นไปถึงวัยทำงาน นอกจากจะต้องหาคนที่มาเป็นพนักงานแล้ว ลูกค้าเราก็เริ่มจากคนวัยนี้ไปจนกระทั่งวัยผมเกษียณ เป็นสิบ ๆ ปีแล้ว ฉะนั้นย่อมมีความหลากหลายของลูกค้ามากมาย ความต้องการของพวกเขาเชื่อว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปมากทีเดียว ทุกวันนี้เรามีการสร้างเครือข่ายที่เป็น Social Network กันมาก และเชื่อว่าในอนาคตต้องมีมากขึ้นแน่นอน ฉะนั้นความต้องการจะหลากหลายมาก เราต้องเตรียมคนที่พร้อมจะเข้าใจระบบสังคมในอีก 20 ปีข้างหน้า ทุกคนต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า และต้องเข้าใจโครงสร้างของสังคมในภาพรวม

ดังนั้นรากฐานของการบริหารงานวันนี้ ต้องสนับสนุนให้ คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานบริหารงานได้มากขึ้น เราต้องยอมรับว่า เมื่อก่อนเราใช้ระบบอาวุโส คือเมื่อถึงวัยหนึ่งต้องขึ้นมาทำงาน แต่ต่อไปจะใช้แค่วุฒิเพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ ต้องใช้เรื่องของความคิดด้วย เราเชื่อว่า คนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดที่แตกต่างออกไปเขาพร้อมที่จะเข้ามาทำ ความพร้อมนี้ต้องอยู่ที่บริษัทได้เตรียมความพร้อมไว้มากแค่ไหน ไม่ใช่ปล่อยให้ไปตามเวลาหรือตามยถากรรม แต่ว่าต้องสร้างเขาขึ้นมา เมื่อถึงเวลาที่กำหนดไว้ก็ให้เขาทดลองทำงาน ต้องมีแผนงานที่วางไว้ทุกขั้นตอนว่าในกลุ่มคนที่เราเลือกหรือที่เรียกว่า Talent Group ของ AIS และของกลุ่มชินวัตร มีใครบ้างที่พร้อมจะก้าวเข้า

สู่ตำแหน่งในระยะเวลา 5-10 ปีจากนี้ไป เราต้องมีความชัดเจน หลังจากนั้นจะมีการ Coaching และ Training ฝึกอบรมให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อที่จะใช้งานได้ตามช่วงเวลา ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนมีพื้นฐานอย่างไรบ้าง ส่วนใหญ่เรามีวิศวกรที่เก่งๆ เยอะมาก แต่ก็ยังไม่มีพื้นฐานทางด้านบริหารหรือทางด้านการเงิน เราก็ต้องไปเสริมตรงนั้น

ในเรื่องของการ Coaching และ Training เราจะใช้บุคลากรทั้งสองแบบ คือผู้อาวุโสในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญภายนอก เราจัดหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกับกลุ่มที่เป็นพาร์ทเนอร์ และกลุ่มที่มาลงทุนกับเรา อย่างเช่นสิงเทล (Singtel) หรือสิงคโปร์เทลคอมเขามีก่อมูลลงทุนในภูมิภาคนี้มากกว่า 10 ประเทศ ตั้งแต่สิงคโปร์ ใต้หวัน อินโดนีเซีย มาเลเซีย ออสเตรเลีย ฯลฯ ตรงนี้เราก็นำมาจัดหลักสูตรร่วมกัน นอกจากที่ผู้บริหารจะได้เรียนรู้ทฤษฎี แล้วยังได้ทำงานร่วมกับคนที่ทำงานอยู่ในภูมิภาคนี้ ซึ่งต้องยอมรับว่าวันนี้เราต้องจับกลุ่มอาเซียน ฉะนั้นผู้บริหารนอกจากจะได้ทำงานในประเทศแล้วยังมีโอกาสไปทำงานร่วมกับโอเปอเรเตอร์ผู้ประกอบการในต่างประเทศ ซึ่งเป็นโครงการแลกเปลี่ยนกัน

โปรแกรมนี้สำหรับคนรุ่นใหม่เป็นต้นไป ปัจจุบันได้มีการจัดหลักสูตรร่วมกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ทั้งที่สิงคโปร์และอินโดนีเซีย เมื่อเขาจบมาแล้วเราก็จะมาดูว่ามีที่ไหนที่เราสามารถส่งเขาไปทำงานได้บ้าง อย่างเช่นเราส่งคนไปออปตัส (Optus) ซึ่ง

เป็นโอเพอร์เรเตอร์ในประเทศออสเตรเลียที่ทางสิงคโปร์เทลคอม ถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่ ขณะเดียวกันบางคนก็ไปเทรนนิ่งหรือไปทำงานที่สิงคโปร์ เขาก็มีเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของสิงคโปร์เทลคอม มาร่วมงานกับเรา ซึ่งถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนกัน ตรงนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งโครงการสร้างคนให้เป็นอินเตอร์เนชั่นนอล

CSR คำที่เชื่อมโยงหัวใจคนรุ่นใหม่

“เราเชื่อว่า

เมื่อสังคมมีความสุขเราจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข”

ต้องยอมรับว่า วันนี้คนรุ่นใหม่ที่อยู่ในสังคมปัจจุบัน นอกเหนือจากที่จะให้ความสำคัญเรื่องสังคมของการทำงาน แล้วยังคำนึงถึงเรื่องสภาพแวดล้อมและสภาพสังคมที่เขาอยู่ วันนี้โลกมีปัญหามากมายหลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องสภาพแวดล้อม ปัจจุบันอากาศร้อนมาก เพราะฉะนั้นคนรุ่นใหม่จึงคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้มากขึ้น

โครงการ CSR จึงเป็นโครงการที่ทำให้คนเข้าใจว่า องค์กรอย่างเราสามารถที่จะเข้าไปช่วยเหลือสังคม ให้เป็นสังคมที่ดีและน่าอยู่ขึ้นได้ สังคมที่ดีและน่าอยู่ขึ้นนั้นจะเป็นผลตอบกลับมาว่า เราจะได้คนที่อยู่ในสังคมแห่งความสุข จากนั้นเราจะได้ลูกค้าที่อยู่ในสังคมที่ดีและมีความสุข และเราจะได้ผลตอบแทนสู่บริษัทระยะยาว เราเชื่อว่าเมื่อสังคมมีความสุขเราจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพราะฉะนั้นโครงการ CSR จึงเป็นโครงการที่ทำแล้ว

เปิดช่องทางสื่อสาร เพื่อลดช่องว่าง Generation Gap

“เด็กรุ่นใหม่จะมองเรื่องอายุเป็นสิ่งเล็กน้อย
 ดังนั้นต้องพยายามลดตรงนี้เข้ามาให้น้อยลงที่สุด
 ทำให้เขารู้สึกว่า
 อยู่ที่นี่แล้วมีความสุขและก็เติบโตไปข้างหน้าได้”

ใน AIS มีกระบวนการรับฟังพนักงานค่อนข้างมาก โดยเริ่มจากตัวผมเอง ทุกวันจันทร์ผมต้องไปออกรายการวิทยุภายใน ซึ่งเป็น Internet Radio รับฟังได้ทั่วประเทศ เราจะนำเรื่องต่างๆ มาเล่าให้ฟัง ตอบคำถาม องค์กรเราให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม บางทีเกิดเรื่องในหน้าหนังสือพิมพ์ พนักงานต้องไปอ่านข่าวองค์กร จากหน้าหนังสือพิมพ์ เราก็รู้สึกไม่ดีเท่าไร ดังนั้นเราจึงใช้วิธีการเล่าให้ฟังว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในสัปดาห์ที่ผ่านมา แล้วเราจะทำอะไรกันต่อไป ความมุ่งหมาย รวมทั้งข่าวใส่ร้ายโจมตีทางด้านหนังสือพิมพ์ เราก็ถือโอกาสตรงนี้ตอบพนักงานให้ฟัง ดังนั้นเราจึงสามารถแก้ปัญหาเรื่องความรู้สึกไม่ดีที่ถูกสังคมมองหรือสื่อมวลชนมองในบางลักษณะ หรือมีคนกล่าวหาเราไม่ถูกต้องเราก็อธิบายให้พนักงานฟัง เราชู้สึกว่าเขาได้รับความรู้สึกที่ดี ผ่อนคลายเมื่อเขาได้รับคำบอกเล่าจากเราโดยตรง

นอกจากตรงนี้แล้ว ยังมีในส่วนของงานประจำคือ ในหนึ่งปีผมต้องไปทุกๆ สาขาที่วางอยู่ทั่วประเทศ ทั้งภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคอีสาน ตะวันตก ตะวันออก ภาคกลาง รวมทั้ง Switching Center

ซึ่งเป็นชุมชนสายที่อยู่ในต่างจังหวัดในตัวเมืองใหญ่ ก็ต้องไปเยี่ยมไปตอบคำถามถึงที่ ไปพบกันแบบเห็นหน้าค่าตา นอกจากนั้นยังรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของพนักงาน เวลาที่มีปัญหาไม่รู้ว่าร้องเรียนกับใครก็มาร้องเรียนให้เราฟัง ซึ่งได้ตั้งพนักงานขึ้นมารับเรื่องโดยเก็บเรื่องนี้ไว้เป็นความลับ และมาตรวจสอบว่าเป็นอย่างไรบ้าง ฉะนั้นตรงนี้เราพยายามที่จะเปิดทุกช่องทาง นอกจากจะอีเมลเข้ามาหาผมได้เองหรือโทรศัพท์มาได้ ใครที่ว่างจะมาพบผมได้ก็ยิ่งดี ประตูปิดเสมอ

ตรงนี้ทำให้เรื่อง Generation Gap น้อยลง แต่ก็ยังมีอยู่บ้าง เพราะเราเข้าใจว่า สไตล์หรือวิธีการบริหารงานของผู้จัดการบางคน อาจจะมีลักษณะของผู้ใหญ่บางอย่าง คือพนักงานอาจจะไม่กล้าเข้ามาคุยด้วย รู้สึกหน้าตาเฉยๆ ไม่ค่อยให้ความเป็นกันเอง อันนั้นเป็นแค่ความรู้สึก แต่ถ้ามาสัมผัสจริงๆ แล้วจะเห็นว่าทุกคนได้พยายาม พนักงานหลายคนมีสไตล์เหมือนเป็นผู้ใหญ่สมัยเก่า ซึ่งหาไม่ได้ในหมู่เรา เราก็พยายามปรับเปลี่ยน สิ่งนี้คือการเปลี่ยนแปลงเพราะเรากำลังอยู่ในโลกหรือในยุคที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้ได้ เด็กรุ่นใหม่จะมองเรื่องอายุเป็นสิ่งเล็กน้อย ดังนั้นต้องพยายามลดตรงนี้เข้ามาให้น้อยลงที่สุด ทำให้เขา รู้สึกว่าอยู่ที่นี้แล้วมีความสุขแล้วก็เติบโตไปข้างหน้าได้ แต่ก็ต้องแล้วแต่ยุคแล้วแต่วัย เพราะบาง Generation เขาอาจจะไม่ได้มองตรงนี้เป็นด้านหลัก อย่างคนรุ่นใหม่ๆ ย่อมมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในอนาคต อยากหาประสบการณ์ในแต่ละที่ไปทุกปี ถามว่าเขาไม่มีความผูกพันองค์กร

ไซใหม่ ขอบอกว่าไม่ใช่ แต่อย่างน้อยเราต้องให้เขาได้รับวัฒนธรรมดีๆ ที่เราได้สร้าง ไม่ว่าไปที่ไหนก็จะมีวัฒนธรรมนี้ติดตัวเขาไป เพราะเราเชื่อว่า เป็นเรื่องปกติที่คนสามารถเปลี่ยนงานเปลี่ยนองค์กร ถ้าเปลี่ยนแล้วเขารู้สึกดีเขาสบายใจเขาก็อยู่ต่อ เพราะฉะนั้นเราต้องเตรียมความพร้อมให้กับคนหลายๆ แบบหลายๆ ประเภท

คนในรุ่นหน้าที่จะมาเติบโตไปพร้อมกัน

*“ไม่ว่าจะเป็น Generation ไหนหรือลักษณะอย่างไร
ถ้ามีเป้าหมายที่เขาไปได้ถึงโดยวิธีการที่เตรียมไว้ให้
ผมเชื่อว่าความสำเร็จก็เกิดขึ้นได้”*

ในอีก 20 ปีข้างหน้า เราต้องการคนที่เห็นเป้าหมายตัวเองชัดเจน ผมเชื่อว่าคนที่ AIS มีตรงนี้ชัด ไม่ว่าจะเป็นคนแบบไหนคนรุ่นใหม่เรียกว่าสมาชิกสันจริงๆ เราไปว่าเขาไม่ได้เพราะสังคมเป็นแบบนั้น คือในขณะเดียวกันที่เราขับรถ เราทั้งดูจอ ฟังเพลง พูดยุติศัพท์ ทุกๆ เรื่องมันเกิดขึ้นพร้อมกันทำให้คนต้องทำหลายๆ อย่างพร้อมกันตลอดเวลา ดังนั้นเราต้องมั่นใจว่าเมื่อเขาทำงานจะเข้าใจเป้าหมายของบริษัทคือ การให้บริการ การให้บริการต้องส่งถึงที่หมายหรือให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด โดยที่ทุกสิ่งทุกอย่างต้องพร้อม ทั้งพร้อมรับและช่วยกันเสริม ไม่ว่าจะเป็นทีมงานที่ดี ระบบที่ดี เทคโนโลยีที่ดี ไอทีที่ดีเพื่อให้งานทุกอย่างสำเร็จพร้อมกัน ส่วนความมุ่งมั่นก็สำคัญมากไม่ว่าจะเป็น Generation

ก็เป็นไปตามนั้น เมื่อปีที่แล้วพนักงานดีใจได้โบนัสกันซึ่งหลายคนคิดว่าไม่ได้แล้ว แต่เราก็พยายามในฐานะที่เป็นผู้บริหารก็พยายามพูดคุยกับผู้ถือหุ้น และในขณะเดียวกันก็พยายามทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข เป้าหมายเราก็พยายามต่อรองให้ได้ทั้งสองฝ่าย ขณะเดียวกันก็ต้องให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุดด้วย

สำหรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้า เรามีเป้าหมายร่วมกันชัดเจนแล้วว่า บริษัทต้องอยู่ได้จากลูกค้าที่มาใช้บริการ ฉะนั้นถ้าไม่มีลูกค้ารายได้ไม่มา ดังนั้นเราต้องรักษาเป้าหมายตรงนี้ไว้ เมื่อรักษาไว้ได้ผลตอบแทนจะกลับมา พนักงานทุกคนไม่ว่าเป็นคนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นเก่าก็ตาม ถ้ามองเห็นเป้าหมายว่านี่คือสิ่งที่ต้องทำ เราเชื่อว่าทำได้ ส่วนจะเป็นการทำโดยกลุ่มคนเล็กๆ หรือกลุ่มคนใหญ่ๆ ก็อยู่ที่เราต้องรวบรวมเข้ามาทำให้ได้ เพราะฉะนั้นการติดต่อสื่อสารให้เขาเข้าใจ ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราต้องทำ ยิ่งในอนาคตเราอาจจะแตกตัวเป็น 3 บริษัทย่อยซึ่งแบ่งออกไปไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการด้านโครงข่ายแล้วก็ส่งให้ Service Operator เอา Air Time ไปขาย เอาจริงๆ ต่างๆ เหล่านี้ไปทำประโยชน์โดยมี Application ต่างๆ ขึ้นมา แล้วก็ Content Provider พ่วงเข้ามา ถ้าแตกเป็น 3 ด้านนี้ก็ต้องคิดก็เป็น 1 ใน 3 เท่านั้นแล้วก็ทำงานประสานกัน ถึงบริษัทจะเล็กลงแต่รวดเร็ว ร่องไว ตอบสนองลูกค้าได้ตามต้องการ เมื่อมีเป้าหมายร่วมกันแบบนี้ผมว่าน่าจะไปได้

องค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับ AIS

“เรามององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า
ทุกคนตื่นเช้าขึ้นมาแล้วต้องอยากมาทำงาน”

เรามององค์กรแห่งความสุขไว้ว่า ทุกคนตื่นเช้าขึ้นมาแล้วต้องอยากมาทำงาน ไม่ว่าวันนี้จะมีปัญหาอะไรให้แก้ไขเราก็จะร่วมมือกัน ถ้าเป็นอย่างนี้แล้วทุกคนก็อยากเข้ามาทำงานในบริษัท มาแล้วมีบรรยากาศที่ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองทำงานได้เต็มที่ สามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เมื่อเนื้องานไม่ถูกต้องสามารถพูดได้ สามารถให้ความคิดเห็นของตัวเองเป็นที่รับฟังของคนทั่วไป แล้วผลงานตัวเองก็จะปรากฏขึ้นมาในขณะเดียวกันเมื่อมีผลงานก็ได้รับผลตอบแทนที่ดี เหมาะสมเป็นธรรม และเขาก็จะเห็นว่าตัวเองมีคุณค่ากับสังคมและประเทศชาติ นั่นคือความสุขของคนทำงาน ผมเชื่อว่ามนุษย์เราก็ไม่ได้ต้องการอะไรมากไปกว่านี้

ในอีก 20 ปีข้างหน้า AIS จะเป็นองค์กรแห่งความสุขอยู่หรือไม่ เราก็อยากเป็นอย่างนั้น จะได้หรือไม่ได้ก็ต้องดูว่าพื้นฐานของเราจะส่งผลอย่างไรในวันหน้า อย่างตอนนี้ก็เริ่มหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นโครงการ Success Plan คือคนที่จะมารับช่วงต่อคนที่จะเกษียณอายุลงไปเราก็พยายามทำอยู่ ตรงนี้ถ้าได้ผลดีก็จะมีผลต่อไปภายหน้าได้ และเราก็อยากให้ AIS เป็นสถาบันที่ทุกคน

