

Culture Transformation

Generational Diversity & Inclusive Change



กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เอไอเอส: การรับมือกับความหลากหลาย
ระหว่างรุ่นและการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมในประเทศไทย

ผู้เขียน

ดร. สายฝน สิ่งทอง

ดร. วัลลภา ซึ่งกมลพิสุทธิ

รศ. ดร. โอลิมเปีย ซี ราเซล

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลงานชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การเปลี่ยนแปลงทางความยั่งยืนในธุรกิจ
ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน” (CMDF 0084-2566)

สารบัญ

กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน (ฉบับแปลเป็นภาษาไทย)	หน้า
บทสรุปเรื่องย่อ	3
บทนำ	4
ประวัติและภาพรวมของบริษัทฯ	6
การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม	9
วัฒนธรรมองค์กร	11
DEIB สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	15
ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลง	16
กิตติกรรมประกาศ และแหล่งเงินทุน	17
คำถามสำหรับกรณีศึกษา	17
บรรณานุกรม	18

English Version:

Singhatong, S., Suengkamolpisut, W., & Racela, O. C. (2025). Cultural Transformation at AIS: Navigating Generational Diversity and Inclusive Change in Thailand. Asian Case Research Journal. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218927525500117>



กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน

กรณีศึกษานี้จัดทำโดย ดร.สายฝน สิงห์ทอง ดร.วัลลภา ช้างกมลพิสุทธ์ และรศ. ดร.โอลิมเปีย ซี ราเซลา
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน
มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนและการอภิปรายในชั้นเรียน มิได้มุ่งหมายเพื่อแสดงถึงการจัดการว่ามี
ประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือการบริหารแต่อย่างใด

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เอไอเอส: การรับมือกับความหลากหลายระหว่างรุ่น และการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุมในประเทศไทย

สรุปเรื่องย่อ

กรณีศึกษานี้ นำผู้อ่านไปร่วมเดินทางผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่นำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (AIS) ซึ่งเป็นบริษัทโทรคมนาคมรายใหญ่ของประเทศไทย คุณกานติมา เลอเลิศยุติธรรม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มด้านทรัพยากรบุคคล (G-CHRO) ได้สำรวจแนวทางการส่งเสริม “ความหลากหลาย ความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (DEIB)” เพื่อช่วยลดความเหลื่อมล้ำภายในองค์กร พร้อมทั้งนำพาพนักงานกว่า 13,000 คนผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นบริษัทเทคโนโลยีเชิงปัญญา (Cognitive Tech-Co.) โดยใช้วัฒนธรรมองค์กร “Fit Fun Fair” เป็นแนวทางสำคัญ หนึ่งในความท้าทายระหว่างการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือ ช่องว่างด้านทักษะทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นอาวุโส ซึ่งเผชิญกับความยากลำบากในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามากขึ้นมาใช้ในที่ทำงาน คุณกานติมากำลังพิจารณาแนวทางและโครงการต่าง ๆ เพื่อปิดช่องว่างด้านเทคโนโลยีระหว่างพนักงานที่ทำงานมานานและกลุ่มผู้สูงวัย กรณีศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า DEIB เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมระดับชาติของ AIS และพันธกิจด้าน ESG

บทนำ

บ่ายวันหนึ่งในปี 2024 (พ.ศ.2567) แสงแดดส่องเข้ามาอย่างสดใส คุณกานติมา เลอเลิศยุติธรรม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มด้านทรัพยากรบุคคล (G-CHRO) ของ AIS นั่งอยู่ในห้องทำงานของเธอที่กรุงเทพฯ สายตาจับจ้องไปที่โปสเตอร์บนผนัง ซึ่งเป็นรายการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDG) ที่ได้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนความยั่งยืนของ AIS มาโดยตลอด คุณกานติมา ได้ทำเครื่องหมายไว้ข้างเป้าหมายทั้งสี่ด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

SDG 3 สุขภาพดีและความเป็นอยู่ที่ดี

SDG 5 ความเท่าเทียมทางเพศ

SDG 8 งานที่เหมาะสมและการเติบโตทางเศรษฐกิจ

SDG 10 ลดความเหลื่อมล้ำ

ความก้าวหน้าได้เกิดขึ้นทั้งสี่เป้าหมายตลอดหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม คุณกานติมา รู้สึกว่ายังมีสิ่งที่สามารถทำได้มากขึ้นเพื่อช่วยลดความเหลื่อมล้ำ (เป้าหมายที่ 10) ภายในองค์กร เธอได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับนโยบายด้านความหลากหลาย ความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (DEIB) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทเพิ่งได้สรุปวิสัยทัศน์ใหม่สำหรับองค์กรซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมภายในบริษัท

คุณกานติมา รู้ดีว่าความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของบริษัทไม่ได้อยู่แค่เพียงการนำเสนอโน้ตย่อเท่านั้น แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในรูปแบบใหม่ๆ คือความท้าทายหลัก ซึ่งหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ คือการทำให้บุคลากรทุกคนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำพาการเปลี่ยนแปลงข้ามรุ่น รูปแบบการทำงาน และศักยภาพที่แตกต่างกัน การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงานจะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุทั้งเป้าหมายด้านความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณกานติมา มีความกังวลเกี่ยวกับพนักงานรุ่นเก่าของบริษัทที่ยังตามไม่ทันการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในงานประจำวันของพวกเขา พนักงานกลุ่มนี้มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป (ตารางที่ 1) และทำงานกับบริษัทมานานแล้ว การเลิกจ้างจึงไม่ใช่ทางเลือกสำหรับคุณกานติมา เพราะขัดกับวัฒนธรรมไทยที่ให้ความสำคัญกับอาวุโส การปลดพนักงานอาวุโสเพียงเพราะไม่สามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ๆ จะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานโดยรวม เธอครุ่นคิดว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อสนับสนุนพนักงานอาวุโสที่ทำงานมานานในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมนี้?”

ตารางที่ 1 พนักงานของ AIS ระหว่างปี 2020-2023

หัวข้อ	หน่วย	2020	2021	2022	2023
พนักงาน					
พนักงานทั้งหมด	บุคคล	13,975	12,909	13,141	11,448
แยกตามเพศ					
ชาย	บุคคล %	5,595 40	5,097 39	5,260 40	4,724 41
หญิง	บุคคล %	8,380 60	7,812 61	7,881 60	6,724 59
แยกตามอายุ					
อายุ 50 ปีขึ้นไป	บุคคล	671	965	1,084	924
อายุ 30-49 ปี	บุคคล	8,343	8,023	8,051	7,767
อายุต่ำกว่า 30 ปี	บุคคล	4,961	3,921	4,006	2,757
แยกตามประเภทพนักงาน					
พนักงานประจำ					
ชาย	บุคคล	4,104	4,031	4,050	3,756
หญิง	บุคคล	5,258	5,043	4,898	4,579
พนักงานสัญญาจ้าง					
ชาย	บุคคล	1,491	1,066	1,210	968
หญิง	บุคคล	3,122	2,769	2,983	2,145
ความหลากหลายของ นายจ้างอื่น ๆ					
พนักงานที่มีความพิการ	บุคคล %	202 14	142 11	149 11	138 12

แหล่งที่มา: รายงานความยั่งยืน 2023 หน้า 24

คุณกานติมาได้ติดตามข้อมูลจากบริษัทอื่นๆ ในประเทศไทยเพื่ออัปเดตแนวทางที่องค์กรต่างๆ ใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มพนักงานนี้ ซึ่งเรื่องของความหลากหลายทางช่วงอายุ หรือความหลากหลายของกลุ่มอายุในองค์กร จะถูกจัดการแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท ตั้งแต่การเน้นย้ำความสำคัญของการมีพนักงานหลากหลายช่วงอายุ ไปจนถึงนโยบายการจ้างงานที่ใช้รูปแบบงานอิสระ (gig model) เพื่อจ้างพนักงานที่เกษียณอายุแล้วในรูปแบบสัญญาชั่วคราวⁱ⁻ⁱⁱ

ประวัติและภาพรวมของบริษัทฯ

อุตสาหกรรมโทรคมนาคม

อุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างมาก โดยประเทศไทยเป็นประเทศแรกในภูมิภาคอาเซียนที่เปิดให้บริการเครือข่าย 5Gⁱ ในปี 2020 (พ.ศ.2563) อุตสาหกรรมนี้ประกอบด้วยสามตลาดหลัก ได้แก่ 1) โทรศัพท์พื้นฐานและบรอดแบนด์แบบมีสาย 2) โทรศัพท์เคลื่อนที่ และ 3) การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต จากข้อมูล ณ ปี 2023 (พ.ศ.2566) พบว่ามีผู้ใช้บริการในตลาดการสื่อสารเคลื่อนที่ประมาณ 118 ล้านรายⁱⁱ

ผู้ให้บริการหลักสามรายในตลาดได้แก่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (AIS) บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น (True) และ บริษัท โทเทิล แอ็กเซส คอมมูนิเคชั่น (DTAC) ณ สิ้นปี 2022 (พ.ศ.2565) AIS มีส่วนแบ่งผู้ใช้บริการในตลาดประมาณ 46% และมีรายได้คิดเป็น 47% ของส่วนแบ่งตลาด ซึ่งทำให้ AIS เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยⁱⁱⁱ และเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2023 (พ.ศ.2566) การควบรวมกิจการระหว่าง DTAC และ TRUE ซึ่งถูกคาดการณ์ไว้ได้เสร็จสิ้นแล้ว ภายใต้ชื่อใหม่ ‘ทรู คอร์ปอเรชั่น’ จากการควบรวมครั้งนี้จึงมีส่วนแบ่งตลาดในประเทศไทยถึง 54%

การควบรวมกิจการระหว่าง DTAC และ TRUE ก่อให้เกิดความขัดแย้งและการประท้วงจากผู้บริโภค เนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับการผูกขาดในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม^{iv} ซึ่งนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ต่อคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช. หรือ NBTC) ที่อนุญาตให้ผู้เล่นรายใหญ่สองรายควบรวมกิจการกัน กสทช. เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทด้านการกระจายเสียงและโทรคมนาคม รวมถึงการควบรวมกิจการ นอกจากนี้ กสทช. ยังมีบทบาทในการออกใบอนุญาตดำเนินการกิจการด้วย เช่น ใบอนุญาตคลื่นความถี่ 26 GHz, 2600, 2100, 1800, 900 และ 700 MHz ที่ได้อนุญาตให้กับ AIS ในปี 2010 (พ.ศ.2553)

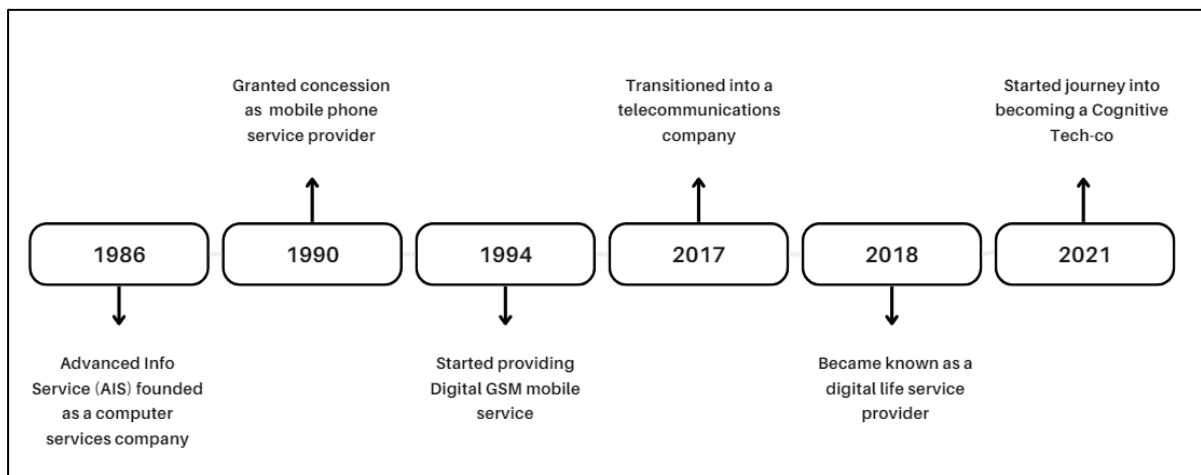
ในไม่กี่เดือนต่อมา AIS ได้เข้าซื้อกิจการของ บริษัท ทรูเปปิลที บรอดแบนด์ (3BB) ด้วยมูลค่า 899 ล้านเหรียญสหรัฐ^v รวมถึงการเข้าถือหุ้นบางส่วนในกองทุน Jasmine Broadband Internet Infrastructure Fund (JASIF) ก่อนการเข้าซื้อกิจการ AIS มีผู้ใช้บริการจำนวน 2.38 ล้านราย ในขณะที่ 3BB ให้บริการแก่ครัวเรือนจำนวน 2.31 ล้านครัวเรือน^{vi}

ประวัติบริษัท

AIS เป็นบริษัทในเครือของ อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (เดิมชื่อ บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)) AIS มีธุรกิจหลัก 4 ประเภทภายใต้การบริหาร ได้แก่ (1) บริการสื่อสารเคลื่อนที่ (2) บริการบรอดแบนด์แบบมีสาย (FBB) (3) บริการดิจิทัล และ (4) บริการธุรกิจองค์กร ในปี 2022 (พ.ศ.2565) บริษัทฯมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 337,044 ล้านบาท (ประมาณ 9.5 ล้านเหรียญสหรัฐ)

AIS เริ่มดำเนินการในปี 1986 (พ.ศ.2529) ในฐานะบริษัทให้บริการด้านคอมพิวเตอร์ (ภาพแสดงที่ 2) บริษัทได้รับการยอมรับในฐานะผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือ เมื่อได้รับสัมปทานเป็นเวลา 20 ปี ในปี 1990 (พ.ศ.2533) และจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในอีกสองปีถัดมา ในปี 1994 (พ.ศ.2537) AIS เริ่มให้บริการโทรศัพท์มือถือแบบดิจิทัล GSM แก่ตลาดไทย ซึ่งมีผู้ใช้บริการถึงหนึ่งล้านรายภายในเวลา 4 ปี ต่อมาในปี 2015 (พ.ศ.2558) บริษัทได้เปิดตัวบริการ AIS Super Wifi และ AIS Fibre อินเทอร์เน็ตภายใต้สายบรอดแบนด์แบบมีสาย (FBB) ให้แก่ผู้บริโภคและ AIS ยังมุ่งเป้าไปที่ลูกค้าองค์กรด้วยบริการดิจิทัล เช่น คลาวด์ ไฮเบอร์ซีเคียวริตี้ และศูนย์ข้อมูล และในอีกสองปีต่อมา AIS ได้เปลี่ยนผ่านการเป็นบริษัทโทรคมนาคมอย่างเต็มตัวด้วยการนำเสนอบริการวิดีโอตามสั่ง (video-on-demand)

ภาพแสดงที่ 2 ไทม์ไลน์การเดินทางของ AIS สู่การเป็นบริษัทเทคโนโลยีเชิงปัญญา



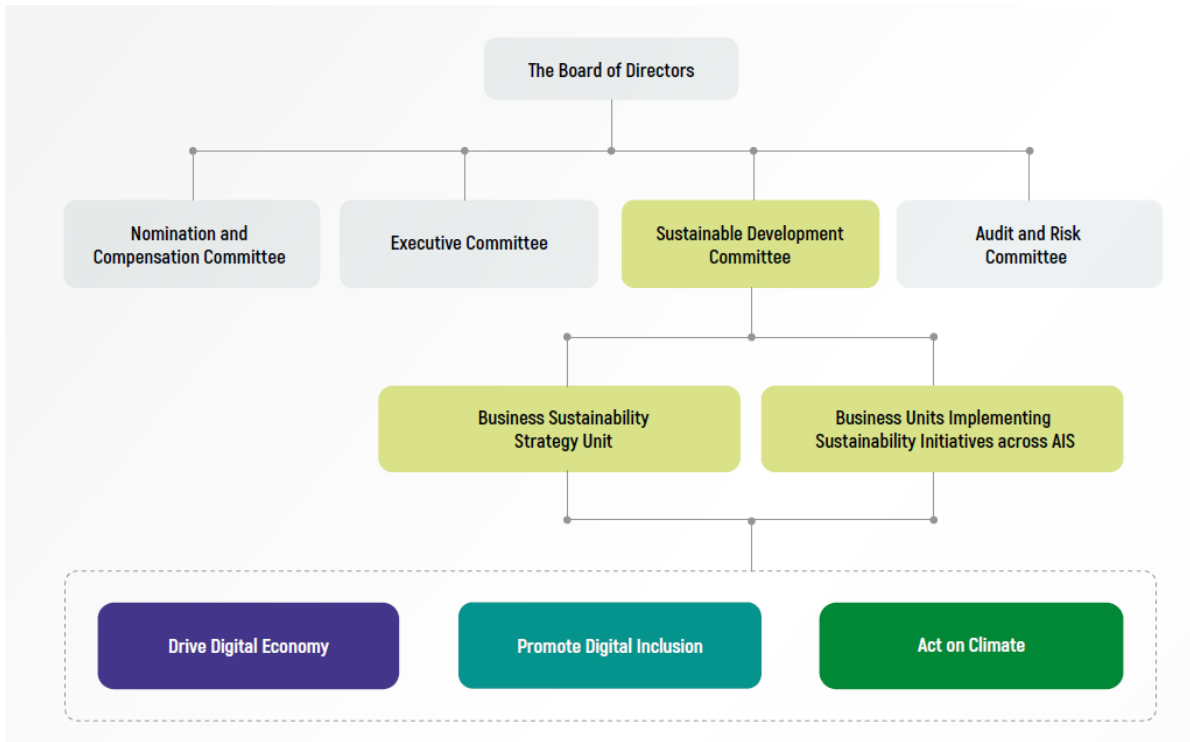
แหล่งที่มา: ดัดแปลงภาพจาก <https://investor.ais.co.th/milestone.html>

ความพยายามด้านความยั่งยืน

AIS ได้รับคำชมเชยอย่างต่อเนื่องสำหรับความพยายามด้านความยั่งยืนของบริษัท โดยได้รับการยอมรับจากสถาบันระดับโลกและระดับชาติหลายแห่ง เช่น Morgan Stanley Capital International (MSCI), S&P Global และ ESG100 สำหรับการปฏิบัติตามเกณฑ์การดำเนินงานด้าน ESG

ความพยายามด้านความยั่งยืนของ AIS เริ่มต้นขึ้นเมื่อบริษัทจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งมีหน้าที่ในการทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนภายในองค์กร ตามที่แสดงในภาพที่ 3 คณะกรรมการพัฒนาที่ยั่งยืนมีหน้าที่ดูแลหน่วยกลยุทธ์ความยั่งยืนทางธุรกิจและหน่วยธุรกิจแยกต่างหากที่ดำเนินโครงการความยั่งยืนทั่วทั้งบริษัท ทั้งสองหน่วยนี้ยังบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทในด้านเศรษฐกิจดิจิทัล การมีส่วนร่วมทางดิจิทัล และประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศ

ภาพแสดงที่ 3 โครงสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน



แหล่งที่มา: รายงานความยั่งยืน ปี 2023, หน้า 10

<https://sustainability.ais.co.th/storage/sustainability-report/2023/20240219-advanc-srd-2023-en.pdf>

การเข้าซื้อกิจการของ 3BB ในปี 2023 (พ.ศ.2566) ได้ต่อยอดความมุ่งมั่นของ AIS ต่อกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมและความเท่าเทียมทางสังคม ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินงานต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีมาตรการ เช่น การขยายการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไปยังพื้นที่ที่ขาดแคลน การส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านพลังงานสะอาดผ่านเครือข่ายพลังงานสีเขียว (Green Energy Network) และการให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การผสานเครือข่ายไฟเบอร์ของ 3BB กับโครงสร้างพื้นฐานของ AIS ช่วยลดการทับซ้อนของทรัพยากรสินทางกายภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และขยายการเข้าถึง broadband ไปยังชุมชนในพื้นที่ห่างไกลและชุมชนที่มีรายได้น้อย ความพยายามเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ห่างไกลจากการพัฒนาของประเทศอีกด้วย

นอกจากการให้บริการอินเทอร์เน็ตแก่ชุมชนในพื้นที่ห่างไกลแล้ว ยังมีโครงการอื่น ๆ อีกหลายโครงการที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนสังคม ซึ่งโครงการเหล่านี้อยู่ภายใต้สถาบัน AIS Academy วัตถุประสงค์ของ AIS Academy คือการเพิ่มความเท่าเทียมทางสังคมโดยการทำให้ความรู้และทักษะเข้าถึงได้ทั้งพนักงานและชุมชนภายนอก ด้วยวิธีนี้ แม้แต่ผู้ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกลก็จะมีโอกาสเข้าถึงความรู้ที่พวกเขาอาจไม่มีโอกาสเรียนรู้ในสภาพปกติ หัวข้อที่สอนครอบคลุมทักษะด้านดิจิทัล เช่น Power BI, การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)

นอกจากการให้บริการคอร์สออนไลน์แล้ว AIS Academy พัฒนาโครงการด้านความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความเท่าเทียมทางสังคม โครงการหนึ่งที่มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมภายนอกคือ “อุ้นใจอาสาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ” ซึ่งก่อตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายทางเศรษฐกิจที่เกิดจากสถานการณ์โควิด-19 โดยเน้นการพัฒนาเพิ่มทักษะใหม่ๆและเพิ่มโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไปภายในประเทศ โครงการนี้มีผู้เข้าร่วมโครงการรวมกว่า 10,000 คน

AIS ให้ความสำคัญกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยได้นำนโยบายการกำกับดูแลกิจการในระดับบริษัทที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (ESG) ตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI) และ Sustainability Accounting Standards Board (SASB) หนึ่งในวิธีการดำเนินงานคือการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อเรียนรู้แนวโน้ม ผลกระทบ และการพัฒนาในด้านนี้ จากนั้นเป้าหมายด้านความยั่งยืนเหล่านี้จะถูกสื่อสารไปยังพนักงานผ่านการประชุม Townhall

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

จากผู้ให้บริการโทรคมนาคมสู่ผู้ให้บริการดิจิทัล

ปี 2015 (พ.ศ.2558) ถือเป็นหมุดหมายสำคัญของ AIS โดยมีการประกาศจาก คุณสมชัย เลิศสุทธิวงค์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ถึงการเปลี่ยนแปลงของบริษัทสู่การเป็นผู้ให้บริการดิจิทัลในประเทศไทย ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ

การเป็นผู้ให้บริการดิจิทัล หมายถึง บริษัทจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นด้านคอนเทนต์, โซลูชันหรือประสบการณ์การใช้งานผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งครอบคลุมบริการต่างๆ เช่น การสตรีมมิ่ง, คลาวด์คอมพิวติ้ง, การสื่อสารแบบดิจิทัล, อีคอมเมิร์ซ, การตลาดดิจิทัล และบริการ IoT เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นความ บุรณาการ, ประสิทธิภาพ และ ความยืดหยุ่น ในการใช้งานและทำธุรกรรมการซื้อขายทางดิจิทัล บริการแรกที่ AIS เปิดตัวในฐานะผู้ให้บริการดิจิทัล ได้แก่ แพลตฟอร์มความบันเทิงสำหรับช่องทีวีดิจิทัลและออนไลน์ ที่มีชื่อว่า AIS PLAY และ AIS PLAYBOX

คุณกานติมาได้ออนไลน์ถึงช่วงที่เธอเข้าร่วมงานกับ AIS ในปีเดียวกันนั้น โดยเธอได้รับมอบหมายให้ขับเคลื่อนบุคลากรขององค์กรให้ก้าวผ่านกระบวนการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญ ในขณะนั้นวัฒนธรรมองค์กรของ AIS ยังคงยึดแนวทางที่เรียกว่า Triple I ซึ่งประกอบด้วย Individual talents (ความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากร), Idea generation (การสร้างสรรคแนวคิดใหม่) และ Infinite changer (การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีสิ้นสุด) ค่านิยมภายใต้แนวทาง FASTMOVING^{vii} นี้ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรใหม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ วัฒนธรรม Find-U จึงได้ถูกนำมาใช้ ซึ่ง Find-U สะท้อนทิศทางขององค์กรที่มุ่งสู่สภาพแวดล้อมการทำงานที่ รวดเร็ว, ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยมีค่านิยมหลักคือ Fighting Spirit, Innovative, New Ability, Live Digital Life, และ Sense of Urgency ด้วยประสบการณ์ทำงานในองค์กรชั้นนำอย่าง Microsoft, Watsons, Prudential และ MC Group ทำให้คุณกานติมาสามารถคาดการณ์ถึงความท้าทายของการนำพาพนักงานกว่า 13,000 คนให้เดินหน้าผ่านการเปลี่ยนแปลงนี้ไปด้วยกัน คุณกานติมาเล่าย้อนถึงความหลังว่า การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรย่อมนำมาซึ่งปฏิกิริยาที่หลากหลายจากบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตามปกติจึงไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจนักที่จะมีทั้งพนักงานที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างกระตือรือร้น และพนักงานบางส่วนที่ยังคงมีท่าทีเฉยเมยพร้อมตั้งคำถามว่า "ทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลง ในเมื่อเราก็คือผู้นำของอุตสาหกรรมอยู่แล้ว?"

จากดิจิทัลสู่เทคโนโลยีเชิงปัญญา (Cognitive Tech-Co.)

“วิสัยทัศน์ของ AIS ในฐานะ Cognitive Tech-Co. มุ่งเน้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าและประชาชนชาวไทย โดยการก้าวข้ามทุกข้อจำกัดและมุ่งสู่การสร้าง ECOSYSTEM ECONOMY^{viii} อย่างยั่งยืน”

คุณสมชัย เลิศสุทธิวงค์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ในปี 2021 (พ.ศ.2564) — หกปีหลังจากการเปลี่ยนผ่านองค์กรครั้งก่อน — คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติเห็นชอบว่า ถึงเวลาแล้วที่ AIS จะต้องก้าวไปอีกขั้นด้วยการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นบริษัทเทคโนโลยีเชิงปัญญา (Cognitive Tech-Co.) AIS ตั้งเป้าหมายในการเข้าสู่โลกของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คล้ายคลึงกับเส้นทางของบริษัทเทคโนโลยีระดับโลกอย่าง Alphabet Inc. และ Meta

อีกมิติหนึ่งของ AIS ในฐานะบริษัทเทคโนโลยีคือการนำเทคโนโลยีเชิงปัญญามาใช้ในผลิตภัณฑ์และการดำเนินงาน ในส่วนของผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีเชิงปัญญาช่วยให้บริษัทได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความชอบของผู้บริโภค ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถเข้าใจ, คาดเดา และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ ในด้านการดำเนินงานภายในเทคโนโลยีเชิงปัญญาถูกนำมาใช้ในการทำงานที่เคยต้องใช้แรงงานมนุษย์ โดยระบบ Robotic Process Automation (RPA) ถูกนำมาใช้เพื่อผลิงานการทำงานด้วยแรงงานคนกับเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานประจำวัน

สิ่งนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดภาระงานของพนักงานลง พร้อมกันนั้นยังสอดคล้องกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทในการลดการใช้กระดาษ ลดขั้นตอนงานหลังบ้านที่ใช้พลังงานสูง และพัฒนากระบวนการทำงานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานที่มีหน้าที่งานอัตโนมัติได้รับการย้ายไปทำงานในหน้าที่ที่ต้องใช้ทักษะทางเทคโนโลยีขั้นสูง และบริษัทฯ คาดหวังพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของเทคโนโลยีเชิงปัญญา

ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2021 (พ.ศ.2564) บริษัทได้จัดประชุม Town Hall ประจำปีเพื่อสื่อสารข้อมูลอัปเดตเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและทิศทางในอนาคตของบริษัท เนื่องจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในช่วงเวลานั้น การประชุมจึงถูกจัดขึ้นในรูปแบบออนไลน์ โชคดีที่บริษัทมีเทคโนโลยีพร้อมรองรับการประชุมอย่างราบรื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมมากกว่า 13,000 คน คุณกานติมาได้ใช้โอกาสนี้ประกาศวิสัยทัศน์ของบริษัทในฐานะ Cognitive Tech-Co. พร้อมถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับ AIS รวมถึงเป้าหมายในการเสริมสร้างความรู้และทักษะดิจิทัลให้กับพนักงานอย่างน้อย 90% ภายในปี 2025 (พ.ศ.2568)

หลังจากการประชุม Town Hall คุณกานติมาได้สื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางในอนาคตของบริษัทอย่างต่อเนื่องผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2015 (พ.ศ.2558) ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีความหลากหลาย พนักงานส่วนใหญ่ยินดีรับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่และมองว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทอยู่เหนือคู่แข่งแม้จะมีความท้าทายเข้ามาก็ตาม เช่นเดียวกับที่พนักงานคนหนึ่งได้แชร์ว่า “บางครั้งก็รู้สึกท้อแท้ แต่การได้รับการสนับสนุนจากทีมงานและการอบรมเพิ่มเติมช่วยได้มาก” ในขณะเดียวกัน กลุ่มพนักงานจำนวนน้อยซึ่งเป็นพนักงานที่มีอายุงานยาวนานและปรับตัวกับเครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลได้น้อยกว่าแสดงความต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ช่างเทคนิคอาวุโสคนหนึ่งกล่าวว่า “ผมทำงานกับ AIS มานานกว่า 20 ปี แล้วจู่ๆต้องมาใช้ AI Dashboard และแอปทุกวัน รู้สึกเหมือนต้องมาเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง”

เพื่อสนับสนุนพนักงานในช่วงการเปลี่ยนผ่าน AIS ได้จัดการอบรมเชิงเข้มข้นและการโค้ชซึ่งแบบลงมือปฏิบัติจริงมากขึ้น โดยทีม Technology Incubation and Research ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมายเพื่อช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ดังคำขวัญที่ใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรักษาทัศนคติที่เป็นบวกและมุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ “Innovate to lead, Connect to succeed”

วัฒนธรรม FIT FUN FAIR

การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นบริษัทเทคโนโลยีเชิงปัญญา (Cognitive Tech-Co.) หมายถึงการเสริมศักยภาพพนักงานและสร้างสถานที่ทำงานที่เน้นนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการเข้ามาของคนรุ่นใหม่ในตลาดแรงงาน ซึ่งเป็นเจนเนอเรชันที่ขับเคลื่อนด้วยงานที่มีความหมาย งานที่สร้างสรรค์ และเทคโนโลยีขั้นสูง สิ่งนี้เพิ่มความซับซ้อนใหม่ให้กับความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องประสานความคาดหวังของคนหลายเจนเนอเรชันในที่ทำงาน พร้อมกับรักษาความเป็นธรรมชาติและครอบครัว

ส่งผลให้เกิดการนำเสนอวัฒนธรรม Fit Fun Fair ขึ้นมา Fit หมายถึง ความพร้อมของแต่ละบุคคลในการทำงานกับ AIS ในฐานะบริษัทเทคโนโลยีเชิงปัญญา ซึ่งครอบคลุมทั้งความพร้อมทางร่างกาย รวมถึงทักษะและความรู้ Fun หมายถึง การมีทัศนคติที่มุ่งเน้นการเติบโตและมองเห็นความสนุกสนานในการเผชิญกับความท้าทายต่างๆ Fair หมายถึง โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับสมาชิกทุกคนในชุมชน AIS ส่วนประกอบด้าน Fair ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการยอมรับการเข้าถึงอย่างโปร่งใส มีโอกาสพัฒนาการงานอย่างเท่าเทียม และการสร้างสถานที่ทำงานที่ส่งเสริมความเคารพระหว่างเจนเนอเรชันต่างๆ

เมื่อมองย้อนกลับไปโปสเตอร์ SDG คุณกานติมาลุกขึ้นหยิบปากกาและเขียนข้อความข้างๆ เป้าหมายแต่ละข้อว่า:

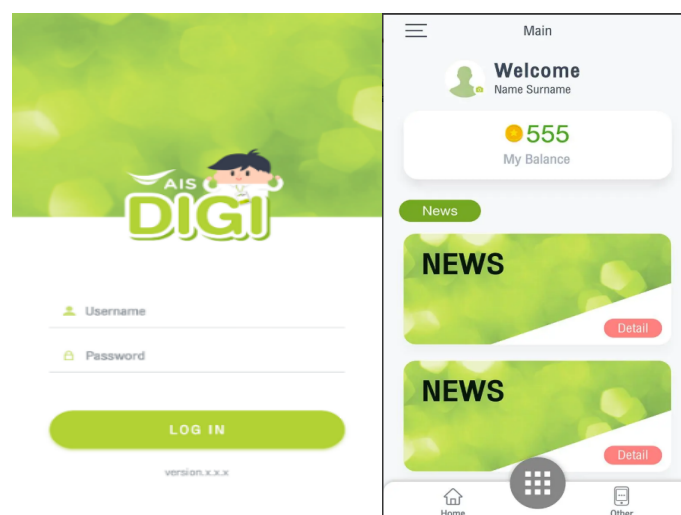
- ✓ SDG 3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี — Fit, Fun
- ✓ SDG 5 ความเท่าเทียมทางเพศ — Fair
- ✓ SDG 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ — Fit, Fair
- ✓ SDG 10 ลดความเหลื่อมล้ำ — Fair

เธอต้องการให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของบริษัทจะส่งเสริมเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) อย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันของคน 4 เจเนอเรชันในที่ทำงาน — Baby Boomers, Gen X, Gen Y และ Gen Z — ได้นำไปสู่การเปิดตัวเครื่องมือและโครงการต่างๆ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานในช่วงการเปลี่ยนผ่านนี้ พร้อมทั้งยังคงรักษาหลักการ Fit, Fun และ Fair ไว้ โครงการเหล่านี้ ได้แก่ แอปพลิเคชันมือถือ AIS DIGI LIFE, โครงการ INNOJUMP และ AIS Academy

แอปพลิเคชันมือถือ AIS DIGI LIFE Mobile Application

แอปพลิเคชันมือถือ DIGI LIFE (ภาพแสดงที่ 4) ถูกเปิดตัวขึ้นเป็นแพลตฟอร์มที่ใช้การเล่นเกมนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานจะได้รับคะแนนสะสมเมื่อเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาต่างๆ เช่น การเข้ารับการอบรม หรือกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น การออกกำลังกายและกีฬาทีม

ภาพที่ 4: แอปพลิเคชัน AIS DIGI LIFE บนมือถือ



แหล่งที่มา: ผ่านทาง AIS Digi

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ais.digi&pcampaignid=web_share

จากที่แสดงในภาพแสดงที่ 4 พนักงานจะได้รับคะแนนโทเคนเป็นรางวัลสำหรับ “ความสำเร็จ” ของตน เมื่อสะสมคะแนนได้ครบตามกำหนด โทเคนเหล่านั้นสามารถแลกเป็นอาหารและเครื่องดื่ม บัตรกำนัลของขวัญ หรือแม้แต่ ทริปท่องเที่ยวต่างประเทศได้^x แอปพลิเคชัน DIGI LIFE ประสบความสำเร็จในการช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน พร้อมทั้งทำให้กระบวนการเรียนรู้สนุกสนานและน่าติดตามสำหรับคนทุกเจนเนอเรชัน

โครงการ INNOJUMP Project

วัตถุประสงค์ของโครงการ INNOJUMP คือการพัฒนาทัศนคติที่มุ่งเน้นนวัตกรรม โดยสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยและครอบคลุมสำหรับพนักงานในการเสนอไอเดียผ่านเวิร์กช็อป, เทศกาล และการแข่งขัน ในปี 2023 (พ.ศ.2566) การแข่งขันนี้สามารถรวบรวมไอเดียนวัตกรรมได้ทั้งหมด 315 ไอเดียจากพนักงาน 231 คน

หนึ่งในความสำเร็จของโครงการ INNOJUMP คือระบบควบคุมรถ “School Van Clever” ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองสามารถติดตามบุตรหลานขณะเดินทางไปโรงเรียนได้ สิ่งนี้ช่วยสร้างความอุ่นใจให้กับผู้ปกครองเพราะพวกเขาจะทราบตำแหน่งของบุตรหลานอยู่เสมอ ผลิตภัณฑ์นี้ได้เปิดตัวครั้งแรกในภาคใต้ของประเทศไทยและได้รับการยอมรับว่าเป็นความสำเร็จ

การเปิดตัวแอปพลิเคชันมือถือ Digi Life และโครงการ INNOJUMP มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน โดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกหนักใจหรือล้นหลามในกระบวนการนี้

สถาบัน AIS Academy

AIS ถูกมองว่าเป็น “ศูนย์กลางของความเป็นเลิศด้านบุคลากร^{xi}” — สถานที่แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ด้วยความเชื่อที่ว่า “มนุษย์จะถูกเลือกให้รอดในที่ทำงานโดยเทคโนโลยี” คุณกานติมา จึงเล็งเห็นความต้องการโปรแกรมที่จะช่วยพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีที่จำเป็น บริษัทได้ลงทุนเป็นจำนวน 100 ล้านบาท (ประมาณ 2.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ในการก่อตั้ง AIS Academy ให้เป็นศูนย์กลางด้านแหล่งเรียนรู้และการพัฒนา

AIS Academy ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ให้ประโยชน์ทั้งแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายในองค์กร หลักสูตรออนไลน์และโครงการ “อุ่นใจอาสาเพื่อพัฒนาอาชีพ” เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โปรแกรมเหล่านี้ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและเพิ่มโอกาสในการมีงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจในชุมชน ผ่านการพัฒนาความรู้และทักษะ

ในทำนองเดียวกัน AIS Academy ได้สนับสนุนทัศนคติการเติบโต (growth mindset) ของพนักงานโดยจัดหาแหล่งทรัพยากรช่วยเหลือพวกเขาในช่วงการเปลี่ยนผ่าน พนักงานสามารถเข้าถึงแพลตฟอร์มการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย เช่น “ReadDi” ซึ่งเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-library) ที่มีหนังสือในหัวข้อต่าง ๆ ตั้งแต่การพัฒนาตนเองไปจนถึง

การบริหารธุรกิจ พนักงานสามารถดาวน์โหลดหนังสือไปยังอุปกรณ์ของตนและอ่านได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วน “LearnDi” เป็นแพลตฟอร์มที่มีการฝึกอบรมออนไลน์ทั้งทักษะอ่อนและทักษะแข็ง เช่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผ่านทาง AIS Academy บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืนได้ด้วยการสร้างความครอบคลุมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผลลัพธ์ก็คือในปี 2023 (พ.ศ.2566) มีพนักงานผ่านการประเมินทักษะดิจิทัลมากกว่า 85%

ด้วยโครงการเหล่านี้ AIS ได้รับรางวัลหลายรางวัลจากความทุ่มเทในการพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี รางวัลที่ได้รับ ได้แก่ การได้รับการจัดอันดับจากนิตยสาร HR Asia ให้เป็นหนึ่งใน “บริษัทที่ดีที่สุดในการทำงานในเอเชีย” ติดต่อกันเป็นปีที่สามในปี 2021 (พ.ศ.2564) และรางวัลสิทธิมนุษยชนประจำปี 2022 (พ.ศ.2565) จากกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม เป็นต้น

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)

“ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจทิศทางธุรกิจและแผนงานขององค์กร เพื่อออกแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการนำพาบริษัทเดินไปข้างหน้าสู่อนาคต”^{xii}

- กานติมา เลอเลิศยุติธรรม

ในด้านทรัพยากรบุคคล คุณกานติมาได้วางแผนสำหรับพนักงานรวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป้าหมายแรกของเธอคือการเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เธออธิบายไว้ว่า “แทนที่ HR จะเป็นฝ่ายตอบสนองและเน้นงานประจำวันอย่างเดียว เจ้าหน้าที่ HR ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร” ดังนั้นก้าวแรกของเธอคือการเปลี่ยนบทบาทเจ้าหน้าที่ HR ให้เป็น HR Business Partners (HRBPs) ด้วยวิธีนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา ให้การสนับสนุนที่เหมาะสมและขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้สำหรับแต่ละฝ่าย

การเปลี่ยนแปลงนโยบายทรัพยากรบุคคล

“วัฒนธรรมไทยแบบดั้งเดิม การประเมินผลการปฏิบัติงานมักเน้นคำชมเชยและการรักษาหน้าตา การให้ข้อเสนอแนะแม้จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ แต่บางครั้งก็อาจทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้และไม่สบายใจได้” คุณกานติมาได้อธิบายถึงเหตุผลเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจ้างงาน วิธีการประเมินผล และระบบรางวัลของบริษัทฯ การปรับปรุงนโยบายทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นบริษัทเทคโนโลยี

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงสำคัญคือเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ในขณะที่นโยบายเดิมเน้นระยะเวลาการทำงาน การปรับปรุงนโยบายใหม่เน้นที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่สู่ระบบที่อิงคุณภาพ (meritocracy) และสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในด้านการประเมินผลและการสื่อสารผู้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเรื่องศิลปะการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่าข้อเสนอแนะต้องสะท้อนการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ควบคู่ไปกับการรักษาน้ำตามวัฒนธรรมไทย ผลที่ตามมาคือพนักงานเปิดใจรับข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชามากขึ้น และแสดงความเต็มใจที่จะพัฒนาทักษะของตนอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำด้านการสื่อสารระดับหน่วยงาน (People Champion)

เป้าหมายที่สามของคุณกานติมาคือการทำให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นที่สุดสำหรับพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การก่อตั้งตัวแทนหน่วยงาน (People Champion) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นอีกหนึ่งช่องทางสำหรับการสื่อสารอย่างเปิดเผยในหน่วยงานของตน เพื่อลดความกังวลที่มักเกิดขึ้นในช่วงการเปลี่ยนแปลง

ตัวแทนจากแต่ละฝ่ายถูกคัดเลือกมาเพื่อทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับสมาชิกในฝ่าย นั้น ๆ โดยพนักงานสามารถสมัครใจหรือเสนอชื่อผู้เหมาะสมเข้ารับบทบาทนี้ และมีการคัดเลือก People Champion ประมาณ 240 คนทั่วประเทศ

บทบาทของ People Champions ในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” คือการสื่อสารกับสมาชิกในฝ่ายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคต พวกเขาช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ People Champions ยังได้รับมอบหมายให้ติดตามสภาพจิตใจและความพึงพอใจของพนักงานในช่วงกระบวนการเปลี่ยนผ่านด้วย

DEIB สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (DEIB for Cultural Transformation)

AIS ได้นำหลักการด้านความหลากหลาย ความเท่าเทียม การมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (DEIB) มาบูรณาการในนโยบายต่างๆ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอิงตามกฎหมายไทยและมิติทางสังคมของความยั่งยืน AIS ได้แนะนำแนวทางการจ้างงานที่เปิดกว้าง เครื่องมือการเข้าถึงข้อมูลดิจิทัล สิทธิประโยชน์ในการดูแลครอบครัว และการคุ้มครองกลุ่ม LGBTQ+

กฎหมายแรงงานไทยมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความเท่าเทียมและการไม่เลือกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น รัฐธรรมนูญปี 1997 (พ.ศ.2539), 2007 (พ.ศ.2550) และ 2017 (พ.ศ.2560) มีบทบัญญัติที่รับรองความเท่าเทียมและการไม่เลือกปฏิบัติ แม้ว่ารัฐธรรมนูญจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองที่ผันผวน เช่น การยุบสภาและการเลือกตั้งรัฐบาลใหม่^{xiii} แต่การเน้นห้ามการเลือกปฏิบัติตามเชื้อชาติ เพศ อายุ ความพิการ และศาสนาในรัฐธรรมนูญหลายฉบับก็ยังคงเป็นหลักการที่มั่นคง สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของความหลากหลายในสังคม ซึ่งต่อมาเป็นที่ประจักษ์ในองค์กรต่างๆ ด้วยเช่นกัน

กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในประเทศไทย ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (1998) พ.ศ.2541 ซึ่งออกแบบมาเพื่อปกป้องแรงงานจากการเลือกปฏิบัติและรับประกันการปฏิบัติที่เป็นธรรมในด้านค่าจ้าง สภาพการทำงาน และการเลิกจ้าง พระราชบัญญัติความเท่าเทียมทางเพศ (2015) พ.ศ.2558 ซึ่งห้ามการเลือกปฏิบัติและการล่วงละเมิดทางเพศในที่ทำงานอย่างชัดเจน และรับรองการจ่ายค่าจ้างและการเข้าถึงโอกาสอย่างเท่าเทียม รวมถึงพระราชบัญญัติปกป้องและส่งเสริมสิทธิคนพิการ (2007) พ.ศ.2550 ซึ่งกำหนดให้นายจ้างต้องเปิดโอกาสการจ้างงานอย่างเท่าเทียมแก่คนพิการ

ความท้าทาย (The Challenge)

คุณกานติมายังคงเผชิญกับความท้าทายเกี่ยวกับช่องว่างทักษะทางเทคโนโลยีในกลุ่มพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์การทำงานยาวนาน เธอสังเกตเห็นว่ากลุ่มนี้มีทักษะดิจิทัลที่ต่ำกว่า แม้ว่าจะมีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ เครื่องมือ และโปรแกรมต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่มอื่น ๆ เมื่อเทียบกับพนักงานรุ่นใหม่ พนักงานอาวุโสกลุ่มนี้ยังไม่ได้นำเทคโนโลยี RPA มาใช้อย่างเต็มที่ พนักงานอาวุโสคนหนึ่งได้กล่าวว่า “ไม่ใช่ที่เราไม่อยากเปลี่ยนแปลง แต่เราต้องการเวลาและใครสักคนที่จะแสดงให้เห็น ไม่ใช่แค่ตัวอย่างผ่านวิดีโอหรือการส่งลิงก์เท่านั้น”

คุณกานติมามองลงไปยังถนนที่แสนวุ่นวายในกรุงเทพฯ — การจราจรที่หนาแน่น ผู้คนที่กำลังเดินเท้า และพ่อค้าแม่ค้าข้างทาง ในอีกไม่กี่ชั่วโมงข้างหน้าทุกอย่างก็จะสงบลงและวันใหม่ก็จะเริ่มต้นขึ้น เมื่อวันเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และเธอต้องทำสิ่งต่างๆ ให้ลุล่วงอย่างทันท่วงทีเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปรับตัว เตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือกับการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของบริษัทฯ นี้ไปจนได้

กิตติกรรมประกาศ

กรณีศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การเปลี่ยนแปลงทางความยั่งยืนในธุรกิจ” ซึ่งได้รับการสนับสนุน อย่างดียิ่งจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้เขียน ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมทุกท่านจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS) ที่ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมให้งานชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

แหล่งเงินทุน

ผลงานนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากจากกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน (#CMDP-0084_2566)

คำถามสำหรับกรณีศึกษา

1. ใช้โมเดลการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นของ John Kotter วิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร AIS โดยตอบคำถามย่อยดังต่อไปนี้:
 - a. ขั้นตอนใดบ้างในกรอบการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ที่สามารถระบุได้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ AIS?
 - b. แต่ละขั้นตอนมีส่วนช่วยอย่างไรในการนำแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนไปปฏิบัติ?
 - c. AIS รับมือกับความต้านทานต่อเทคโนโลยีใหม่ในแต่ละขั้นตอนอย่างไร?
2. แนะนำแนวทางด้าน DEIB เพื่อแก้ไขช่องว่างทักษะทางเทคโนโลยีของพนักงานอาวุโส พร้อมทั้งให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนของ AIS
3. อภิปรายบทบาทสำคัญของผู้นำและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของ AIS สู่บริษัทเทคโนโลยีอัจฉริยะ โดยเน้นการส่งเสริมความยั่งยืนและ DEIB
4. สร้างและแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคตของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยเน้นย้ำความสำคัญของการบูรณาการความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

บรรณานุกรม

- ⁱ Market Research Thailand. (2022, October 5). *The Future of the Telecommunications Industry in Thailand*. Retrieved from Market Research Thailand: <https://www.thailandmarketresearch.com/insight/future-of-the-telecommunications-industry-in-thailand> on 1 September 2024.
- ⁱⁱ Walderich, A. (2023, December 20). *Telecommunications Industry in Thailand – Statistics & Facts*. Retrieved from Statista: <https://www.statista.com/topics/6167/telecommunications-industry-in-thailand/#topicOverview> on 1 September 2024.
- ⁱⁱⁱ Advanced Info Service Public Company Limited (2024). *Sustainability Report 2023*. Retrieved from AIS: <https://sustainability.ais.co.th/storage/sustainability-report/2023/20240219-advanc-srd-2023-en.pdf> on 1 September 2024.
- ^{iv} Tortermvasana, K. (2015, January 12). *Merged True-DTAC To Be Called True Corp*. Retrieved from Bangkok Post: <https://www.bangkokpost.com/business/general/2481210/merged-true-dtac-to-be-called-true-corp> on 1 September 2024.
- ^v Regalado, F. (2023, November 11). *Thai Telecoms Regulator Clears AIS Acquisition of Broadband Rival*. Retrieved from Nikkei Asia: <https://asia.nikkei.com/Business/Telecommunication/Thai-telecoms-regulator-clears-AIS-acquisition-of-broadband-rival> on 1 September 2024.
- ^{vi} The Nation (2023, November 11). *NBTC Green Light for Merger of Internet Service Provider 3BB with AWN*. Retrieved from The Nation: <https://www.nationthailand.com/business/tech/40032752> on 1 September 2024.
- ^{vii} Advanced Info Service Public Company Limited (2024). *Sustainability Report 2023*. Retrieved from AIS: <https://sustainability.ais.co.th/storage/sustainability-report/2023/20240219-advanc-srd-2023-en.pdf> on 1 September 2024.
- ^{viii} The People (2023, March 30). *AIS Strategies Towards Cognitive Tech-Co*. Retrieved from The People: <https://www.thepeople.co/event/information/51496> on 1 September 2024.
- ^{ix} Buranthaveekoon, N. (2024, January 25). *Hub of People Excellence*. Retrieved from Marketeer: <https://marketeeronline.co/archives/339288> on 1 September 2024.
- ^x Brand Inside (2023, November 13) *Innojump, An AIS Project Where Employees Unlock Unlimited Business Growth*. Retrieved from Brand Inside: <https://brandinside.asia/ais-innojump-2023/> on 16 June 2025

^{xi} Krungthep Turakij (2023, March 10) *FIT FUN FAIR Culture to Create Excellent People for Growth*. Retrieved from Bangkok Biz News: <https://www.bangkokbiznews.com/health/social/1057025> on 20 June 2025.

^{xii} Advanced Info Service Public Company Limited (2016). *Sustainability Report 2015*. Retrieved from AIS: <https://sustainability.ais.co.th/en/report/sustainability-report/chapter/2015> on 1 September 2024.

^{xiii} Kittisaksophon, S. (2022). *Prime Ministerial Term Limits in Thailand: Between Tyranny Prevention and Political Exclusion*. Thai Legal Studies, 1(2). <https://doi.org/10.54157/tls.269967>