

การจัดการความรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริบทขององค์กร

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่ อินทช ทาวเวอร์ เลขที่ 414 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขต พญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 เริ่มแรกจดทะเบียนก่อตั้งเป็น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด เมื่อ พ.ศ. 2529 เปิดให้บริการครั้งแรก เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2533 เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2534 และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ชื่อว่า บริษัท



แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ เอไอเอส เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมเคลื่อนที่ โดยประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศ บริการโทรออกระหว่างประเทศ บริการโรมมิ่งต่างประเทศ รวมทั้งบริการด้านอุปกรณ์ โครงข่าย และแอปพลิเคชัน ในปี 2557 เอไอเอสให้บริการ 3G ในทุกจังหวัดทั่วไทยครอบคลุมกว่า 97 % ของจำนวนประชากร บริการลูกค้ากว่า 44 ล้านเลขหมายและมีส่วนแบ่งการตลาดในเชิงรายได้ 52 %



ในการส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว เอไอเอส ใช้ระบบการพัฒนาธุรกิจแบบเชื่อมโยง (Ecosystem) ผ่านการผนึกกำลังกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างบริการที่แตกต่าง บริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองการใช้งานของลูกค้าในยุคดิจิทัล รวมถึงการจัดตั้ง AIS the StartUp ซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมทักษะให้แก่ นักพัฒนาคอนเทนต์/แอปพลิเคชันหน้าใหม่ เพื่อร่วมกันนำเสนอคอนเทนต์ที่ตอบสนองรูปแบบการใช้ชีวิตที่หลากหลายในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล



ในปี พ.ศ. 2558 เอไอเอส ได้ปรับเปลี่ยนองค์กรจาก “ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่”

(Telecom Service Provider) เป็น “ผู้ให้บริการด้านดิจิทัลไลฟ์” (Digital Life Service Provider) โดยจะเน้นการดำเนินงานผ่าน 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การให้บริการโทรศัพท์ 3G และ 4G
2. การให้บริการอินเทอร์เน็ตบ้านความเร็วสูงผ่านโครงข่ายใยแก้วนำแสง (Fixed Broadband)
3. ดิจิทัลคอนเทนต์ เช่นเกมส์ ธุรกิจทางการเงิน M2M เป็นต้น

นอกจากธุรกิจหลักด้านการสื่อสารโทรคมนาคมแล้ว เอไอเอสยังขยายการลงทุนไปในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรูปแบบบริษัทในเครือ (สัดส่วนการถือหุ้น ส่วนมากประมาณ 99 %) และบริษัทร่วมทุน (สัดส่วนการถือหุ้นต่ำกว่า 50 %)

กลุ่มบริษัทในเครือ ประกอบด้วย

1. บริษัท ดิจิตอล โฟน จำกัด (DPC) ให้ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ GSM 1800
2. บริษัท แอดวานซ์ ดาต้าเน็ตเวิร์ค คอมมิวนิเคชั่นส์ จำกัด (ADC) ให้บริการการสื่อสารข้อมูลผ่าน เครือข่ายสายโทรศัพท์ และสาย Optical Fiber
3. บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็คเซ็นเตอร์ จำกัด (ACC) ให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์
4. บริษัท แอดวานซ์ เอ็มเปย์ จำกัด (AMP) ให้บริการชำระค่าสินค้า และบริการผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ แทนการใช้เงินสดหรือบัตรเครดิต
5. บริษัท แอดวานซ์ เมจิกการ์ด จำกัด (AMC) จำหน่ายบัตรแทนเงินสด (Cash Card)
6. บริษัท เอไอเอ็น โกลบอลคอม จำกัด (AIN) ให้บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
7. บริษัท ซุปเปอร์ บรอดแบนด์ เน็ตเวิร์ค จำกัด (SBN) ให้บริการ โทรคมนาคมระหว่างประเทศ และบริการโครงข่ายโทรคมนาคม ระหว่างประเทศ เช่น บริการชุมสายอินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ เป็นต้น
8. บริษัท ไวร์เลส ดีไวซ์ ซัพพลาย จำกัด (WDS) นำเข้าและจัด จำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่และอุปกรณ์โทรคมนาคม
9. บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ตเวิร์ค จำกัด (AWN) ให้บริการ โทรคมนาคม บริการโครงข่ายโทรคมนาคม และบริการระบบ คอมพิวเตอร์
10. บริษัท แอดวานซ์ อินเทอร์เน็ต เรโวลูชั่น จำกัด (AIR) ให้บริการ อินเทอร์เน็ต



แผนที่โครงข่าย AIS 3G ไทย



11. บริษัท โมโมเทค จำกัด (MMT) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT) และบริการรวบรวมข้อมูลบนโทรศัพท์เคลื่อนที่(Content Aggregator)
12. บริษัท แฟกซ์ ไลท์ จำกัด (FXL) จัดหา และ/หรือ ให้เช่าที่ดิน อาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจโทรคมนาคม

บริษัทร่วมทุน

1. บริษัท ศูนย์ให้บริการคงสิทธิเลขหมายโทรศัพท์ จำกัด (CLH) ศูนย์ให้บริการระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลกลาง ประสานงานการโอนย้ายผู้ให้บริการโทรคมนาคมเพื่อการคงสิทธิเลขหมายโทรศัพท์ (Mobile Number Portability: MNP)
2. บริษัท โคมบาย พีทีอี แอลทีดี (BMB) ให้บริการเกี่ยวกับเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก เพื่อให้บริการเครือข่ายโทรคมนาคมระหว่างประเทศ



วิสัยทัศน์

เอไอเอส เป็นผู้นำโครงสร้างรูปแบบตลาดการสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทย ด้วยการสร้างนวัตกรรม การมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีและบุคลากร รวมถึงวัฒนธรรมการทำงาน

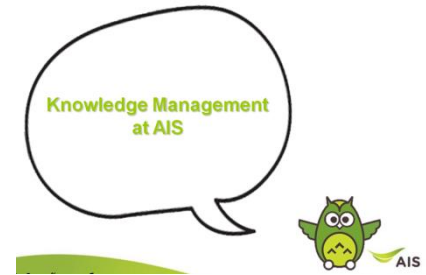
พันธกิจ

1. เอไอเอส มุ่งมั่นที่จะส่งมอบบริการที่เหนือกว่าและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ใช้บริการให้ดีขึ้น
2. เอไอเอส มุ่งมั่นใส่ใจในบริการเพื่อมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บริการด้วยราคาที่เหมาะสม
3. เอไอเอส มุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีแนวคิดในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อการเติบโตขององค์กร
4. เอไอเอส มุ่งมั่นในการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมด้วยการใส่ใจดูแลผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัททุกกลุ่ม



แนวคิดในการจัดการความรู้

เอไอเอสเห็นว่าการจัดการความรู้หรือ KM เป็นกลยุทธ์ในการรักษาความสำเร็จของบริษัทในฐานะผู้นำตลาด เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรผลงานดี (High Performance Organization) มีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในด้านความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด โดยให้มี KM เป็นแหล่งเรียนรู้ที่รวบรวมความรู้จากบุคลากรทุกคน ทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรได้แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดใหม่ๆ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดความรู้และเพิ่มความสามารถในการสร้างความสำเร็จแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง



ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ เอไอเอสได้ส่งเสริมให้พนักงานมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสายงานอย่างต่อเนื่อง จนกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ยังจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อพัฒนา



ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยเฉพาะพนักงานใหม่จะได้รับการพัฒนาในหลายรูปแบบ เช่น Classroom training, workshop, e-learning เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจวัฒนธรรม การทำงาน แนวปฏิบัติและลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่การที่เอไอเอสเป็นองค์กรใหญ่เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการที่ซับซ้อน และพฤติกรรมของลูกค้า ทำให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง และอื่นๆ นั้น ไม่เป็นการเพียงพอ แม้ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีจำนวนมาก แต่ก็ติดอยู่กับตัวบุคคลหรือถูกละเลยทอดทิ้ง การแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ตามอัธยาศัยที่เกิดขึ้นเองอยู่แต่เดิม ก็มีขอบเขตจำกัด ไม่กว้างขวาง ทั่วทั้งองค์กร การเก็บรวบรวมความรู้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้การพัฒนางานและการสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นช้า เพราะต้องเริ่มต้นใหม่อยู่เรื่อยๆ ไม่มีการต่อยอดความคิด หรือความรู้จากผู้อื่น เอไอเอสจึงต้องนำการบริหารจัดการความรู้มาดำเนินการอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน





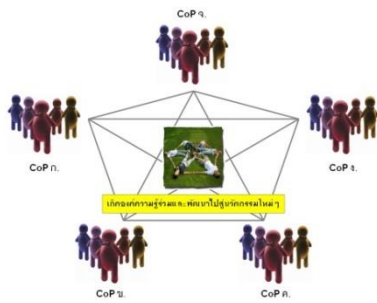
โมเดล KM ของเอไอเอส ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ
 1. การจัดเก็บรวบรวมความรู้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 2. การนำ
 ความรู้มาใช้ให้เป็นรูปธรรม และ 3. การแข่งขัน แลกเปลี่ยน
 ความรู้ โดยมี KM portal ชื่อ Nokhook เป็นคลังความรู้ เป็น
 ศูนย์กลางของ 2 หลักแรก คือ การจัดเก็บความรู้และการนำ
 ความรู้มาใช้ และมี Web board เป็นสื่อกลางของหลักที่ 3 คือ

การแข่งขัน แลกเปลี่ยนความรู้ ทั้ง Nokhook และ Web board จะอยู่ในระบบ Intranet ซึ่งเข้าถึงได้เฉพาะ
 บุคลากรของเอไอเอสเท่านั้น

ความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจสื่อสารคมนาคมของเอไอเอสและจะต้องนำมาบริหารจัดการแบ่งได้เป็น 4 ด้าน
 ได้แก่ 1. การตลาด (Marketing) 2. เทคโนโลยีและวิศวกรรมศาสตร์ (Technology & Engineering) 3. การ
 ขายและบริการ (Sell & Service) 4. การสนับสนุน (Support) ซึ่งประกอบด้วยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human
 Resource) บัญชี (Accounting) การเงิน (Monetary) ความรู้เกี่ยวกับ KM ก็จัดอยู่ในด้าน Support นี้ ส่วน
 ความรู้อื่นๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวกับธุรกิจโดยตรง เช่น งานแม่บ้าน จะไม่นำมารวมไว้ ส่วนวัตถุประสงค์ของการทำ KM
 ก็ต้องชัดเจนว่าเป็นเงิน เวลา หรือ ความพอใจของลูกค้า เช่น ลูกค้าพึงพอใจเพิ่มขึ้น 10 %
 ไม่ใช่แค่เพื่อให้พนักงานได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีความสัมพันธ์ที่ดี



การดำเนินการจัดการความรู้



ในตอนนี้อไอเอสเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้เมื่อสิบกว่าปีที่แล้วนั้น เอไอเอสมีการรวมกลุ่มแบ่งปันและแลกเปลี่ยนรู้ของบุคลากรอยู่แล้ว กล่าวคือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญคล้ายคลึงกัน มีปัญหาคล้ายกันมารวมกลุ่มกันเอง ไม่ได้มีการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่มีกฎเกณฑ์อะไร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทุกเวลาที่มีปัญหา ใน

ระยะแรกมีสมาชิกเพียงไม่กี่คน ต่อมาเมื่อเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แล้วก็ได้รับการสนับสนุนจนขยายวงเป็นกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น แล้วพัฒนามาเป็นกลุ่มผู้สอนงาน (Mentor) จากนั้นต่อยอดด้วยการเป็นวิทยากรภายใน รวมทั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร โดยมีเทคโนโลยีเป็นตัวช่วย จึงกล่าวได้ว่าการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices- CoPs) เป็นก้าวแรกของการจัดการความรู้ของเอไอเอส

ปัจจุบันการจัดการความรู้ของเอไอเอสเริ่มด้วยการทำ Knowledge Mapping คือ สํารวจว่า ตามแผนธุรกิจปัจจุบันองค์กรต้องการความรู้อะไร ความรู้อะไรที่มีแล้ว ความรู้นั้นอยู่ที่ไหนหรือที่ใคร ความรู้อะไรที่ต้องแสวงหาหรือสร้างขึ้น ความรู้ในนี้หมายถึงความรู้ที่ใช้ในการทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1. การตลาด (Marketing) 2. เทคโนโลยีและวิศวกรรมศาสตร์ (Technology & Engineering) 3. การขายและบริการ (Sell & Service) และ 4. สนับสนุน Support (เช่น บัญชีการเงิน HR) โดยการพิจารณาเป็นกลุ่มๆ เมื่อได้คำตอบถึงความรู้ที่ต้องการในแต่ละกลุ่มแล้ว ก็ตั้งคณะทำงาน 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มไปควานหาผู้เชี่ยวชาญหรือ Guru ในแต่ละกลุ่มความรู้ บุคคลที่เป็น Guru จะไม่ตายตัว แต่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ เช่น สมัยหนึ่งต้องการผู้รู้ 3G เพื่อเริ่มโครงการ ต่อมาความรู้เรื่อง 3G กลายเป็นเรื่องที่ใครๆ ก็รู้ ดังนั้น ตอนนี้ไม่ต้องการ Guru 3G แล้วก็ต้องหาว่าความรู้ใหม่ที่ต้องการคืออะไร ใครคือ Guru ในเรื่องนั้น

ตัวอย่าง Knowledge Mapping (หมวด IT)

Item	Function	Activity	Task	Topic Area	Topic	Description
1. Technical Strategy & Plan						job aids for determining technical strategies and developing related technical plans
1.1	Technology R&D					job aids for performing technology R&D related activities including setting R&D direction, conducting R&D, analyzing technical trends in markets, and proving the new technology opportunities through proof of concept and trial run
1.1.1	Technology R&D Direction Setting					job aids for defining technology R&D direction by exploring new technology and services and ensuring alignment with business and technical vision and direction
1.1.2	Technology R&D Conduct					job aids for conducting internal technology R&D and/or sponsoring external technology R&D. This includes understanding emerging technology, demand trends, competitive threat-ASD, business opportunities, and communicating this understanding to all relevant parties
1.1.3	Technical Trend Analysis					job aids for analyzing technical trends by assessing ASD technology competitive positioning against competitors, and identifying market breakthroughs in order to determine implications to ASD technical direction
						Competitive Positioning Assessment (Market/Industry Trend Assessment)
1.1.4	New Technology Feasibility Assessment					job aids for defining and sponsoring one-phase technology projects to confirm the feasibility of new technology opportunities. This includes defining technology specifications, conducting commercial assessment through proof of concept and trial run, and providing proof of concept and trial run result, together with solid and systematic supporting reasons to relevant departments in order to speed up actual deployment and decision making process.
						Proof of Concept (Top-Up)

หน้าหลัก (Main Page) AIS Intranet > ทางเข้า AIS KM Portal

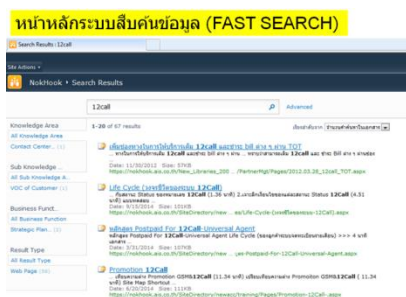


ต่อจากนั้น Guru แต่ละกลุ่มซึ่งมีหลายคน หลายความรู้และประสบการณ์ ต้องมาประชุมข้ามสายงาน เพื่อทำแผน KM ตามแผนธุรกิจ ว่าเมื่อใดต้องการความรู้อะไร มีการมอบหมายงานตามลำดับชั้น ว่าบุคลากรคนไหน ต้องผลิตและส่งมอบองค์ความรู้อะไร หรือถ่ายโอนความรู้ให้ใคร เมื่อใด วิธีใด องค์ความรู้ที่ส่งมอบอาจอยู่ในรูป สไลด์ power point, e-Learning, clip VDO, ไฟล์เสียง, หรือไฟล์เอกสาร ส่งไปที่คลังความรู้ Nokhook (KM portal) ใน intranet (อาจเก็บที่อื่นด้วยในบางเรื่อง เช่น ในที่ที่จะต้องใช้ความรู้นั้น ซึ่งมักเป็นเอกสารคู่มือต่างๆ) บุคลากรที่ส่งมอบ/ถ่ายโอนองค์ความรู้เหล่านี้ จะพัฒนาไปเป็นกลุ่มผู้สอนงาน (Mentor), วิทยากรภายใน และผู้เชี่ยวชาญต่อไป องค์ความรู้นี้ต้องใช้ในการทำงานได้จริง มีผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์ความรู้ที่ส่งไป Nokhook จะมีพนักงานจัดเข้าหมวดหมู่ เป็น item มีการตรวจสอบความถูกต้อง verify กับผู้เชี่ยวชาญ

Nokhook เป็น KM portal เหมือนห้องเก็บองค์ความรู้ขนาดใหญ่ เป็นส่วนหนึ่งของระบบ intranet แบ่งเป็น categories ต่างๆ Guru ต้องค้นหาคำตอบว่า ตามแผนธุรกิจ ตอนนี้ต้องการความรู้อะไร หาได้ที่ไหน ใครมีองค์ความรู้นี้ เช่น พบว่า IT&E มีความรู้ที่ต้องการ Guru ก็ต้องประสานไปที่ IT&E เมื่อได้องค์ความรู้มาก็ต้องนำไปตรวจสอบความถูกต้อง verify



โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ส่งมอบองค์ความรู้จึงไม่ได้มีแค่ Guru ของแต่ละกลุ่ม แต่เป็นบุคลากรทั้งหมด มีพนักงานอีก 3-4 คนคอยจัดความรู้เข้าหมวดหมู่ เข้า item บุคลากรทั่วไปเมื่อต้องการใช้องค์ความรู้ใดก็เข้ามาค้นคว้าใน Nokhook ได้สองทาง 1. ถ้ารู้จัก ค้นเคยอยู่แล้วว่าองค์ความรู้นั้นอยู่ที่ไหน ก็เข้าไปตามเส้นทางนั้นได้เลย มักเป็นกรณีความรู้ที่ต้องใช้เป็นประจำ 2. ใช้โปรแกรมช่วยค้นชื่อ Fast Search (ทำงานเหมือน Google แต่ Fast Search ทำงานบน intranet ซึ่ง Google เข้ามาไม่ได้)



องค์ความรู้ใน Nokhook จะมีการตรวจสอบ ปรับเปลี่ยนให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ บางเรื่องที่ไม่เป็นที่ต้องการทั่วไปอาจถูกย้ายไปที่เก็บในระบบย่อยของกลุ่มที่ยังต้องการองค์ความรู้นั้น หรือบางเรื่องที่ต้องการให้รู้เฉพาะกลุ่มก็จะแยกเก็บต่างหาก องค์ความรู้แต่ละเรื่องอาจจะมีกำหนดเวลา (โดยผู้ส่งมอบ) ที่จะหมดอายุเมื่อใด เมื่อ

หมดอายุให้ย้ายจาก Nokhook ไปเก็บใน server อื่นของระบบ intranet หรือพนักงานที่ดูแล Nokhook อาจต้องคอยตรวจสอบแล้วสอบถามความเห็นของผู้ส่งมอบองค์ความรู้ว่าควรย้ายองค์ความรู้นั้นออกไปเมื่อใด

Nokhook เป็นคลังความรู้ ใช้เป็นแหล่งค้นคว้า มักเป็นการสื่อสารทางเดียว จะให้สื่อสาร 2 ทางก็ทำได้ แต่ยุ่งยากสำหรับผู้ใช้งานทั่วไป จึงมีอีกช่องทางหนึ่งในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ คือ Web board

Web board เป็นช่องทางแลกเปลี่ยน แบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร โดยแบ่งเป็นห้องๆ ตามประเภทขององค์ความรู้ และมีห้องสำหรับแลกเปลี่ยนเรื่องทั่วไป เช่น แพชั่น สถานที่กิน ที่เที่ยว ที่ช้อปปิ้ง ฯลฯ สำหรับห้ององค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ห้อง android ห้อง iphone จะมีผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกมาเป็นผู้ตอบหลักประจำห้อง ผู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะทราบว่าคนตอบคือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ใช้ประสบการณ์ของคนนั้นมาตอบจริงๆ มีพนักงานคอยดูแล ข้อสรุปและปิดกระทู้ เช่น มีคำถาม-คำตอบยืดยาว



ต่อเนื่อง จนได้คำตอบสุดท้ายแน่นอนแล้ว พนักงานก็จะตัดตอนเอาเฉพาะข้อสรุปสุดท้ายไปวางแทนข้อความโต้ตอบเดิม เพื่อให้ผู้ค้นคว้าไม่ต้องเสียเวลาอ่านไปตามลำดับ

องค์ความรู้ที่เก็บใน Nokhook หรือใน Web board ถ้าเป็นไฟล์เอกสาร คนไม่ชอบอ่าน แม้แต่ในรูปสไลด์ power point ก็มีคนติดตามน้อย แม้แต่เสียงบรรยาย ก็ไม่ชอบฟัง ส่วนมากจะนิยม clip VDO สั้นๆ เพราะดูง่าย เข้าใจง่าย และ

ไม่ใช้เวลามาก บุคลากรส่วนมากมีความรู้ด้าน IT สามารถทำ clip VDO ง่ายๆ บางทีทำจากโทรศัพท์มือถือ ใช้กล้องถ่ายไป พร้อมๆ กับพูดบรรยาย อธิบายไป ไม่กี่นาทีก็เสร็จ แล้ว up load มาที่ Nokhook หรือ Web board บางทีก็มาจัดฉากถ่ายกันเป็นกิจลักษณะ ภายในห้องหรือส่วนของอาคารสำนักงานนั่นเอง

การจูงใจให้บุคลากรส่งมอบองค์ความรู้มายัง Nokhook และให้บุคลากรเข้ามาค้นคว้าองค์ความรู้ใน Nokhook จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันองค์ความรู้ผ่านทาง Web board และอื่นๆ มีหลายแนวทางทั้งแบบบังคับและเชิญชวน ในระยะแรกมีการกำหนดให้บุคลากรส่งมอบองค์ความรู้จำนวนที่กำหนด (กี่เรื่อง) ในช่วงเวลาที่กำหนด ปัจจุบันก็ยังกำหนดเช่นเดิม แต่ความเข้มงวดลดลง มีการกำหนด KPI ที่ชัดเจน เช่น จำนวน content เพิ่มขึ้นจากปี 2556 10 % หรือ ลูกค้ำพึงพอใจมากขึ้น 5 % เป็นต้น กำหนดให้ผลการประเมินด้าน KM มีผลต่อการ เพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนงานของบุคลากร มีกิจกรรมวันวิทยากรภายใน 16 มกราคม เพื่อเป็นการยกย่อง เชิดชูเกียรติของวิทยากรภายใน และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เริ่มมีโครงการ Nokhook MVP Awards ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี ประกอบด้วยรางวัล

โครงการ MVP (รางวัลที่มอบให้กับผู้สร้างความรู้)



Nokhook MVP Awards คืออะไร:

คือ รางวัล "Most Valuable Person" ที่มอบให้ บุคลากรที่สร้างความรู้ให้ Nokhook ใน 1 ปีที่ผ่านมา... (รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับรางวัล MVP)

Nokhook - Most Valuable Person (MVP) ประจำปี

โดย Nokhook มีวัตถุประสงค์เพื่อ... (รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับรางวัล MVP)

Knowledge Worker Awards

คือ รางวัลที่มอบให้... (รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับรางวัล Knowledge Worker Awards)



Contributor Awards มอบให้ผู้สร้างองค์ความรู้ให้แก่ AIS ผ่านทาง Nokhook และรางวัล Knowledge

Worker Awards มอบให้ผู้ที่เข้ามาเรียนรู้จาก Nokhook และนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน

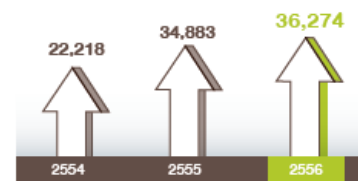


ผลผลิตและผลลัพธ์

ผลผลิตของการจัดการความรู้ของเอไอเอส ที่ประจักษ์ชัดได้แก่

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กลุ่มผู้สอนงาน (Mentor) วิทยากรภายในและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเพิ่มจำนวนจากกลุ่มเล็กๆ เป็นหลายสิบคนในแต่ละกลุ่มความรู้
2. คลังความรู้ Nokhook (AIS KM portal) ที่มีความรู้เก็บไว้จำนวนพอเพียงต่อการใช้งาน ส่วนนอกนั้นเก็บในคลังอื่น
3. Web board ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มพนักงาน
4. วัฒนธรรม KM ในการสร้าง/แสวงหา เก็บรักษา เข้าถึง/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ ที่ยั่งยืน
5. นวัตกรรม เช่น เสียงรอสายเรียกเข้า เดิมโทรศัพท์มือถือมีเสียงขณะรอสายแบบเดียว คือ ตุ้ตๆ ต่อมาพนักงานของเอไอเอสเขียนโปรแกรมให้เสียงขณะรอสายเป็นเสียงเพลง เสียงดนตรี ก็กลายเป็นสินค้าตัวใหม่ที่ขายได้ และ AIS เป็นบริษัทแรกๆ ของโลกที่มีสินค้านี้

สร้างผลกำไรต่อเนื่องจากการดำเนินธุรกิจ
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)



การจัดการความรู้มีส่วนอย่างสำคัญในความเติบโตอย่างยั่งยืนของเอไอเอส ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดจาก

รายได้เติบโตจากการใช้งานบริการข้อมูล
รายได้จากการให้บริการ โปรแกรมค่าเชื่อมโยง
โทรข่าย (ล้านบาท)



ความนิยมใช้งานสมาร์ตโฟนที่สูงขึ้น
รายได้จากการขายอุปกรณ์ (ล้านบาท)



การเพิ่มขึ้นของรายได้ทั้งจากสินค้าและบริการ ผลกำไรเพิ่มขึ้นจาก 22,218 ล้านบาท (พ.ศ. 2554) 34,833 ล้านบาท (พ.ศ. 2555) และ 36,274 ล้านบาท (พ.ศ. 2556) มีฐานะการเงินที่มั่นคง รวมทั้งได้รับการ

รับรองคุณภาพและความสำเร็จจากองค์กรต่างๆ มากมาย เช่น

1. รางวัลบริษัทยอดเยี่ยมแห่งปี 2553-2557 (Best Public Companies of the Year 2010-2014) (5 ปีติดต่อกัน) ในโครงการ Money and Banking Awards 2010-2014 โดยวารสารการเงินธนาคาร



2. รางวัลแบรนด์แห่งปี 2554-2557 (Brand of the Year 2011-2014) (4 ปีติดต่อกัน) จัดโดยซูเปอร์แบรนด์ (Superbrands) องค์กรระดับโลกด้านการวัดและประเมินความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ มีการดำเนินงานใน 93 ประเทศทั่วโลก



3. รางวัลสุดยอดองค์กรธุรกิจไทย ประจำปี 2556 และ 2557 Thailand Top Company Awards 2013 and 2014 (2 ปีติดต่อกัน) จัดโดยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยร่วมกับนิตยสาร Business Plus ในเครือบริษัท เออาร์ไอพี (ARIP) จำกัด



4. รางวัลความเป็นเลิศในด้านการสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ประจำปี 2557 (Frost & Sullivan 2014 Customer Experience Awards) จัดโดย Frost & Sullivan องค์กรให้คำปรึกษาและวิจัยระดับโลก

5. รางวัลยอดเยี่ยม 2 รางวัล ในโครงการ Thailand ICT Excellence Awards 2013 คือ 1. รางวัลยอดเยี่ยมประเภทโครงการขับเคลื่อนธุรกิจ จากโครงการระบบการคิดเงินฯ 2. รางวัลยอดเยี่ยมประเภทโครงการนวัตกรรม จากโครงการอีควินอคแอปพลิเคชันฯ จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association – TMA) ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประเทศไทย (Software Park Thailand) และวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (CITU)



6. รางวัลผู้ให้บริการด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมดีเด่นแห่งประเทศไทย ประจำปี 2556 (Frost & Sullivan 2013 Thailand Telecom Service Provider of the Year) จัดโดย Frost & Sullivan องค์กรให้คำปรึกษาและวิจัยระดับโลก

ปัจจัยของความสำเร็จของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้แก่

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร
3. องค์กรความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นแรงผลักดันให้พนักงานต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ แบบ day-to-day operation
4. มีการออกแบบ KM Portal Nokhook ให้ใช้งานง่าย มีโปรแกรม Fast Search ช่วยในการค้นคว้า (เหมือน Google แต่ใช้กับ Intranet ซึ่งเป็นเครือข่ายปิด)
5. มีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ KM ทำให้การเรียนรู้เป็นเรื่องสนุกสำหรับทุกคน
6. มีการให้ Incentive ที่ดึงดูดใจแก่ผู้ที่เข้าร่วมโครงการ KM มีการแชร์เรื่องราวของผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Nokhook MVP Awards เริ่ม 2551 ประกอบด้วย 1. Contributor Awards 2. Knowledge Worker Awards)



สรุปย่อท้ายบท

1. ชื่อของหน่วยงาน	บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
2. ประเภทของหน่วยงาน	องค์กรเอกชน
3. ขนาดของหน่วยงาน	ใหญ่
4. จุดมุ่งหมายการนำ KM มาใช้	เป็นกลยุทธ์ในการรักษาความสำเร็จของบริษัทในฐานะผู้นำตลาด
5. แนวคิด/โมเดลที่นำมาใช้	เน้น 3 ส่วน 1. สร้าง/แสวงหาความรู้มาจัดเก็บในคลังความรู้ 2. นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม 3. การแข่งขัน แลกเปลี่ยนความรู้
6. แนวคิด/ขอบเขตการดำเนินการ	ความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจโดยตรง 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการตลาด 2. ด้านเทคโนโลยีและวิศวกรรมศาสตร์ 3. ด้านการขายและการบริการ 4. ด้านการสนับสนุน (ทรัพยากรบุคคล, การเงิน, การบัญชี)
7. วิธีการและเครื่องมือที่นำมาใช้	ชุมชนนักปฏิบัติ คลังความรู้ Nokhook, Web board
8. ผลลัพธ์	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร ผ่าน Web board มีคลังความรู้บนเว็บ คือ Nokhook (KM Portal) มีการพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นรูปธรรม มีนวัตกรรม บริษัทบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

แหล่งข้อมูล

AIS. (Online). Available : ais.co.th (สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2558)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). **รายงานประจำปี 2556**. (Online). Available :

http://investor.ais.co.th/FileUpload/Editor/DocumentUpload/WebContent/Annual%20Report/2013/Annual_Report_Thai.pdf (สืบค้น 20 มกราคม 2558)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). **รายงานพัฒนาความยั่งยืนปี 2557**. (Online).

Available :

http://investor.ais.co.th/FileUpload/Investor/2558/02/Final_AISSR2014_TH_2015.pdf (สืบค้น 20 มกราคม 2558)

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. “แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส”. (Online). Available :

http://th.wikipedia.org/wiki/แอดวานซ์_อินโฟร์_เซอร์วิส (สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2558)

สุรีพันธุ์ เสนานุช. **ความรู้ : จัดการด้วยความง่ายและชัดเจน**. (Online). Available :

http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/55/KM1.doc
(สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2558)

ทันดร ธนะกุลบริภัณฑ์. **รายงานผลการไปศึกษาดูงานการจัดการความรู้ NIDA Knowledge Forum and The Best Practice 52**. 30 กรกฎาคม 2552. (Online). Available :

<http://www.stou.ac.th/study/projects/training/sarkm52/13-1.pdf> (สืบค้น 20 มกราคม 2558)

YMBA 35. “5 organizations that successfully implemented KM project”. (19 กรกฎาคม 2556)

(Online). Available : <http://y35.wikidot.com/sb05-2> (สืบค้น 10 มกราคม 2558)

ผู้จัดการรายสัปดาห์ (8 กันยายน 2551). เปิดสูตรปั้นกลยุทธ์ KM 3 ปีกรธุรกิจ 'PTT-SCG-AIS'. (Online).

Available : <http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=72856>

(สืบค้น 10 มกราคม 2558)

กิตติคุณ วัชรมณเฑียร (Corporate Culture and Knowledge Management Manager). **สัมภาษณ์** ณ

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อาคาร อินทัช เทาเวอร์ ชั้น 25 วันที่ 13 มกราคม 2558