

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มวัฒนธรรมเชิงบวกให้องค์กร

Strategies for Change Management Artificial Intelligence (AI) to Enhance Positive Organizational Culture

สุรพัฒน์ มังคะลี¹, ตวงทอง ลาภเจริญทรัพย์²
และ ปิยะฉัตร จารุธีรสามนต์³

Surapat Mangkalee¹, Toungtong Lapcharoensap²,
and Piyachat Jarutirasarn³

บทคัดย่อ

ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเทคโนโลยีที่ชาญฉลาดหรือเรียกว่าเป็นสมองกลที่ทุกคนเข้าถึงได้และถูกนำมาใช้งานขั้นพื้นฐานจนถึงการใช้งานที่มีความซับซ้อน ทั้งยังอยู่ในเกือบทุก ๆ กิจกรรมของธุรกิจและนำมาใช้งานได้ทุกมิติขององค์กรรวมทั้งชีวิตประจำวันของพนักงานด้วย เทคโนโลยี AI ทำงานและทำได้มากกว่ามนุษย์ เพียงแต่ผู้ใช้ AI ต้องเข้าใจวิธีการใช้งานอย่างถูกต้องและเหมาะสมจึงจะเกิดผลลัพธ์ที่ดี อย่างไรก็ตาม ถ้าทุกคนพึ่งพา AI มากเกินไปจะทำให้ความสามารถของพนักงานลดลง ปัจจุบัน AI มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความกังวล พนักงานบางท่านอาจไม่เปิดรับและอาจต่อต้าน เนื่องจากขาดความเข้าใจใน AI อย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI พร้อมกับปรับสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง โดยการเพิ่มความเข้าใจให้กับพนักงาน การปรับทัศนคติ ส่งเสริมให้พนักงานเปิดใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างคนกับ AI การพัฒนาทักษะในอนาคตและบทบาทใหม่ของพนักงาน ใช้วิธีการสื่อสารที่โปร่งใสและมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้พนักงานสร้างนวัตกรรมด้วย AI พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นว่า AI คือ “ผู้ช่วย” ไม่ใช่ “คู่แข่ง” อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยี AI ไม่มีวันหยุดอยู่กับที่ ดังนั้นองค์กรควรบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นใจและเติบโตไปพร้อมกับ AI รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรในยุคที่การทำงานต้องขับเคลื่อนด้วย AI

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง AI, วัฒนธรรมองค์กร, การพัฒนาบุคลากร

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) is an advanced technology, often referred to as a “digital brain,” that is accessible to everyone and applied across a spectrum ranging from basic tasks to highly complex operations. AI is present in nearly every business activity and can be utilized across all dimensions of an organization, as well as in the daily lives of employees. AI technology can perform tasks beyond human capability, but users must understand how to use it correctly and appropriately to achieve positive

^{1,2,3} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University;
Email:Thop.Mangkalee@gmail.com¹, Toungtongm@gmail.com², Jarutirasarn@hotmail.com³

outcomes. However, overreliance on AI may reduce employees' capabilities. Currently, AI continues to evolve, which can create anxiety among employees. Some may resist or reject AI due to a lack of true understanding. Therefore, executives must establish strategies to cope with the changes brought by AI, while also adjusting the work environment so that employees feel valued. This includes emphasizing the enhancement of employees' knowledge and understanding, reshaping mindsets, and encouraging openness to learning new things. Organizations should support collaboration between humans and AI, develop future skills and new employee roles, and adopt transparent, participatory communication. They should also provide opportunities for employees to innovate with AI, while building confidence that AI is a "assistant," not a "competitor." Moreover, the advancement of AI technology never stands still. Therefore, organizations should manage change in a way that helps employees feel confident and grow alongside AI, while also fostering an organizational culture in an era where work is driven by AI.

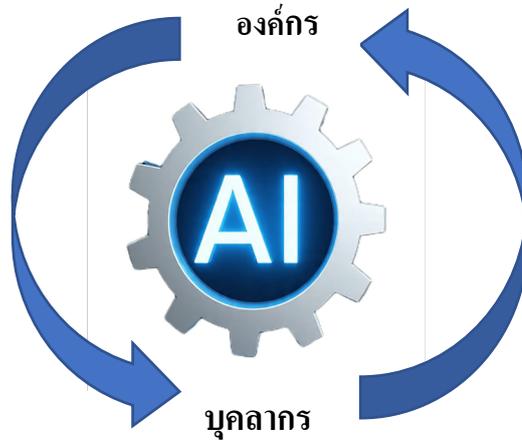
Keywords: AI Change Management Strategy, Organizational Culture, Human Resource Development

บทนำ

ความก้าวหน้า (Progress) และวิวัฒนาการ (Evolution) ของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ถูกพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา AI เป็นเทคโนโลยีที่ทำให้คอมพิวเตอร์หรือเครื่องจักรสามารถเลียนแบบสติปัญญาของมนุษย์ได้ครบถ้วน ทั้งด้านการเรียนรู้ การให้เหตุผล การตัดสินใจและการแก้ปัญหา เป็นต้น เทคโนโลยี AI สามารถทำงานซ้ำ ๆ จำนวนมากได้อย่างอัตโนมัติ สามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมากผ่านอัลกอริทึมและนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ามากขึ้น ดังนั้นมนุษย์จึงควรให้ความสนใจ AI และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างถูกต้องเหมาะสม (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ [สวทช.], 2567) ปัจจุบัน AI ถูกนำไปใช้ในหลายด้าน เช่น โปรแกรมช่วยเขียนเอกสารหรือสรุปข้อมูล ระบบการออกแบบสินค้าและการแนะนำสินค้า การจดจำใบหน้าและ ผู้ช่วยส่วนตัว การวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า ช่วยตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์ตลาด ใช้ Chatbot ให้บริการลูกค้า วิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน และการแต่งเพลงจนกล่าวได้ว่า AI มีความฉลาดและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ามนุษย์ รวมทั้ง AI ไม่เคยหยุดการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องยอมรับว่าธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพา AI และผู้บริหารองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกด้านการสื่อสาร การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม เพื่อให้มีความเข้าใจและใฝ่เรียนรู้ที่จะนำ AI มาประยุกต์ใช้กับงานและองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความเติบโตและมั่นคงทางธุรกิจ

เทคโนโลยี AI มีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันของคนเรามากขึ้นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กรทั้งด้านการแพทย์ การเงิน การผลิตและบริการ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์แบบใดเพื่อออกคำสั่งให้ AI ทำงานแสดงผลลัพธ์ที่ดีออกมาใช้งานได้จริงในสังคม ผู้บริหารองค์กรต้องวางกลยุทธ์ในการนำ AI มาใช้โดยกำหนดขอบเขต เป้าหมาย ขั้นตอนให้ชัดเจนเพื่อให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีและด้านบุคลากรเกิดความคุ้มค่า เนื่องจาก AI ทำให้การทำงานของพนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการดำเนินธุรกิจจึงต้องปรับตัวตาม AI ยังส่งผลต่อภาพลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย (พงศกร สิทธิพงศ์, 2568) ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถให้ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร พนักงานและองค์กรจึงต้องปรับตัว เพราะหากไม่ใช้ AI ในการทำงานจะส่งผลต่อความเจริญเติบโตของ

องค์กร (ธรรมนิติเพรส, 2567) ดังนั้นปัจจัยหลักสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อน AI ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง
นั้น คือ องค์กรและพนักงาน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 1



ภาพ 1 โมเดลความสัมพันธ์ 3 มิติ: AI องค์กรและบุคลากร

ที่มา: บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

จากภาพ 1 เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร บุคลากร และ AI โดยผู้บริหารองค์กรต้อง
สนับสนุนงบประมาณ ผู้เชี่ยวชาญ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้การใช้งาน AI สะดวกยิ่งขึ้นและสามารถสร้าง
ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อธุรกิจ ช่วยยกระดับการทำงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กรได้มากขึ้น องค์กรควร
วางกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI เพื่อเพิ่มวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับพนักงานโดยใช้กลยุทธ์การสื่อสาร
เพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน มีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและต้องเป็นการสื่อสาร
สองทาง ตลอดจนเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการยอมรับที่จะนำ AI มาใช้เพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมเพื่อรวมพลังของคนให้นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน กลยุทธ์การเพิ่ม
ประสิทธิภาพการทำงานที่มี AI เป็นผู้ช่วย กลยุทธ์การพัฒนาตนเองโดยกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนา
ตนเองอย่างต่อเนื่องจนเกิดทักษะที่จำเป็นในอนาคตทำให้ศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินชีวิต
และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีความสุขอย่างยั่งยืน ทั้งนี้
วัตถุประสงค์ของบทความนี้มุ่งศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI เพื่อเพิ่ม
วัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กร

ความรู้เกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ (AI)

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เป็นเทคโนโลยีที่สามารถเข้าใจหรือเรียนรู้งานทางปัญญา
ที่มนุษย์สามารถทำได้ ทั้งการกระทำที่ชาญฉลาดทั่วไปในชีวิตประจำวันตลอดจนการทำงานและการกระทำที่ไม่
เคยมีประสบการณ์มาก่อน รวมถึงการแก้ปัญหาหรือให้เหตุผลที่เฉพาะเจาะจง (Vasil Teigens, 2019) AI มักใช้
สำหรับการตัดสินใจ การค้นหาความผิดปกติ การจำแนกประเภทหรือการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ ตัวอย่างการใช้
งาน AI ในชีวิตประจำวัน เช่น ระบบแนะนำเส้นทางของ Google Maps ที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย แอปพลิเคชัน
ช่วยจัดการเวลาซึ่งช่วยบันทึก วางแผนตารางเวลา และติดตามงาน ตลอดจนระบบแนะนำสินค้าเป็นการให้
คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น เพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าและกระตุ้น
ยอดขาย โดยพิจารณาจากพฤติกรรม ความชอบ และการโต้ตอบกับแพลตฟอร์มหรือเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซในอดีต
ในด้านธุรกิจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจที่แม่นยำยิ่งขึ้น ด้าน

การแพทย์ AI ช่วยวินิจฉัยโรค วิเคราะห์ภาพถ่ายทางการแพทย์ และพัฒนายาให้เหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละราย ด้านการสร้างสรรค์ AI ช่วยสร้างเนื้อหาใหม่ ๆ เช่น รูปภาพ วิดีโอหรือข้อความ ได้จากคำสั่งหรือพรอมท์ (Prompt) ที่ป้อนเข้าไป ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี AI จึงมีบทบาทอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ด้านการแพทย์มีการใช้หุ่นยนต์ผ่าตัดหรือวินิจฉัยโรค ด้านการเงินการธนาคารใช้วิเคราะห์ลูกค้าเพื่อตัดสินใจปล่อยสินเชื่อ ด้านการผลิตใช้หุ่นยนต์ในการผลิตสินค้าหรือทำงานซ้ำ ๆ ใช้คัดแยกสินค้า และใช้คาดการณ์ยอดขายล่วงหน้า ด้านการขนส่งจะใช้ AI เพื่อจัดเส้นทางรถส่งพัสดุประจำวัน วิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ เช่น การจราจร สภาพอากาศ ระยะเวลา และข้อจำกัดของรถเพื่อเลือกเส้นทางที่เร็วที่สุดและต้นทุนต่ำที่สุด ด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ AI ในการสรรหาบุคลากร การจัดการข้อมูลพนักงาน การประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้ AI ยังถูกพัฒนาเพื่อใช้งานเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น ระบบผู้ช่วยเสมือนที่ฉลาดขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงการสร้างสรรค์ผลงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

จากคุณสมบัติของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่มีความสามารถในทุกด้าน มีความชาญฉลาด สามารถคิดคำนวณ วิเคราะห์ เรียนรู้ และตัดสินใจโดยใช้เหตุผลได้เหมือนสมองของมนุษย์ และสามารถเรียนรู้และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองส่งผลให้การทำงานมีความรวดเร็ว แม่นยำและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับความพยายามในการทำงานของบุคคล ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการใช้ AI ให้ถูกต้องคือ ผู้ใช้งานต้องเข้าใจการเขียนคำสั่งสื่อสารกับ AI หรือที่เรียกว่า Prompt ที่ป้อนเข้าไปทั้งในลักษณะของคำถามและคำสั่งที่เราต้องการให้ AI แสดงผล หากวางระบบ Prompt ได้ดี AI ก็จะสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ตามที่เราต้องการ หรือเรียกได้ว่าเราได้สร้างระบบให้ AI ทำงานแทนเราได้ (พิธาน ธนเศรษฐทรัพย์, 2561) จะเห็นได้ว่า การเขียน Prompt อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้ AI สร้างผลลัพธ์ได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากขึ้น ซึ่งผู้ใช้งาน AI ต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และมีจินตนาการหรือความคิดสร้างสรรค์รวมอยู่ด้วย

เทคโนโลยี AI ส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและลบต่อพนักงานและองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญที่สำคัญ ได้แก่ ความกังวลของพนักงานซึ่งไม่มั่นใจในด้านหน้าที่การงานว่าตนจะถูกแทนที่ด้วย AI หรือไม่ ตนจะได้รับการว่าจ้างได้อีกนานเท่าไร อีกทั้งต้องมีความระมัดระวังในผลลัพธ์ที่ได้จาก AI โดยเฉพาะในเรื่องที่อ่อนไหวทางสังคม เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและสังคม ความแม่นยำของ AI จึงต้องมีการตรวจสอบและดูแลโดยมนุษย์ ดังนั้นพนักงานจึงยังคงต้องทำงานร่วมกับ AI ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (2568) นำเสนอว่า ความสามารถของ AI ทำให้บทบาทของมนุษย์ลดลง ขณะที่องค์กรจะสรรหาพนักงานที่มีทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมไปถึงทักษะการเลือกใช้ ดูแล และควบคุมอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เป็นต้น พนักงานต้องตระหนักว่า AI ผลิตผลงานได้ในปริมาณมากในเวลาอันสั้นและ AI ยังเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ดังนั้นพนักงานจึงต้องพัฒนาตนเองเช่นกัน เรื่องปัญหาลิขสิทธิ์ บางครั้ง AI อาจให้ผลงานที่ซ้ำกับผู้อื่น และที่สำคัญหากพนักงานพึ่งพา AI มากจนเกินไป จะทำให้ผลงานที่สร้างโดยพนักงานมีน้อย พนักงานอาจหยุดการคิด การใช้เหตุผล และการสร้างสรรค์ของมนุษย์ไปเลย

วัฒนธรรมเชิงบวก

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นใน

องค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กรคือ พฤติกรรมที่ร่วมกันสร้างขึ้นและสืบทอดไปยังพนักงานรุ่นต่อไป เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสามัคคี และความยั่งยืนขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีการปรับความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของพนักงานให้มุ่งสู่ภาพหรือเป้าหมายเดียวกัน วัฒนธรรมเชิงบวก เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ภาษาที่ใช้สื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ความซื่อตรง ความยุติธรรม เป็นต้น (วัชรวิ ไตรเจริญกุลภักดี จงแจ่ม, 2566; วิริยะ สว่างโชติ, 2018)

ความได้เปรียบทางธุรกิจจากการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กรคือช่วยรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ และเป็นแรงดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย สรุปได้ว่าวัฒนธรรมเชิงบวกเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการมี AI ที่มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน สิ่งแรกที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI ได้ คือ การเรียนรู้ พนักงานต้องสำรวจความสามารถของตนเอง องค์กรต้องประเมินความพร้อมของการใช้งาน AI เช่น ความสามารถของพนักงาน การลงทุนขององค์กร เนื่องจากมีค่าบริการการใช้งานจาก AI เพื่อให้ใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบ ความพร้อมด้านข้อมูลที่ใช้ประกอบการสร้างสรรคงาน เป็นต้น

ผู้ใช้งาน AI จำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับ AI และ Data Science หรือ “วิทยาการข้อมูล” ซึ่งหมายถึง ศาสตร์การนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นกระบวนการ ที่เริ่มตั้งแต่การจัดเก็บ จัดการ และวิเคราะห์ ไปจนถึงการนำเสนอข้อมูลวิเคราะห์ที่ได้ออกมาในรูปแบบของข้อมูลเชิงลึก (Insight) เช่น นำเสนอรูปตาราง สัญลักษณ์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ทั้งทางด้านธุรกิจและด้านอื่น ๆ ในแง่ของการตอบคำถาม แก้ปัญหา ทำนายผล รวมไปถึงคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในขณะเดียวกัน ทักษะที่เรียกว่า “Soft Skills” ที่ AI ไม่สามารถทดแทนมนุษย์ได้ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการสื่อสาร (Communication) ก็มีบทบาทสำคัญอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ของงานที่มีความซับซ้อนสูงและต้องการการวิเคราะห์เชิงลึกเป็นสิ่งที่ยังคงต้องการความสามารถจากมนุษย์ (บริษัท เอสซีบี เทคเอ็กซ์ จำกัด, 2566; พนิดา อมราภิกรม, 2568) ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI ที่มีพัฒนาอย่างก้าวหน้าตลอดเวลา องค์กรต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนเองไปพร้อมกับการพัฒนา AI (สุขพิชัย คณะช่าง, 2568; บริษัท เอสซีบี เทคเอ็กซ์ จำกัด, 2566; HFT Stuttgart – A University of Applied Sciences, 2025) ดังนี้

1. เสริมสร้างความเข้าใจและสร้างการยอมรับเกี่ยวกับ AI โดยพนักงานต้องตระหนักถึงความสำคัญและความก้าวหน้าของ AI ว่ามีความฉลาดที่สามารถช่วยยกระดับให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ลดเวลาการทำงาน

2. สื่อสารอย่างเปิดเผยถึงผลกระทบและประโยชน์จาก AI เป็นการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับผลกระทบด้านดีและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดความกังวลที่เกิดจาก AI เช่น การใช้ AI ทำงานแทนพนักงานในส่วนงานใดบ้าง ชี้แจงให้ชัดเจน

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำกับข้อมูล ว่าควรเลือกเทคโนโลยีใดในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลปลอดภัยและมีค่าดูแลรักษาที่ไม่สูงจนเกินไป และเป็นการใช้ประโยชน์จาก AI ในเชิงรุกให้เป็นผู้นำทางธุรกิจ

4. สนับสนุนการปรับตัว ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้บริหารต้องเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของพนักงานแต่ละคน เปิดพื้นที่หรือโอกาสในการแลกเปลี่ยนความกังวลเกี่ยวกับ AI มีการพูดคุยแบบเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานคลายกังวลและสามารถปรับตัวและสามารถทำงานร่วมกับ AI ได้

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงบวก การชื่นชมให้กำลังใจ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างมีความสุข มีความเคารพและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

6. ออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI โดยกำหนดบทบาทของพนักงานและ AI ให้ชัดเจน ลดความวิตกกังวลกลัวว่า AI จะมาแทนที่ มุ่งเน้นให้พนักงานใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ บางครั้งจำเป็นต้องสร้างโครงการนำร่องให้พนักงานได้ทดลองใช้งานเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยแทนความกังวล

7. การวัดผลและฉลองความสำเร็จที่เกิดจากการใช้ AI โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สะท้อนผลงานที่เกิดจากการนำ AI มาใช้ เช่น ระยะเวลาการทำงานรวดเร็วขึ้น พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เผยแพร่ผลงานอย่างต่อเนื่องให้ทั้งองค์กรและสังคมได้รับรู้ ชื่นชมยกย่องพนักงานที่โดดเด่นด้านการปรับตัวหรือมีความคิดวิธีใช้ AI ได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น

8. สร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและความเป็นมนุษย์ เช่น รักษาความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ครอบครัวและสังคมอย่างเหมาะสม รักษาสุขภาพกายและใจ แบ่งเวลาทำกิจกรรมอื่น ๆ ในสังคมตามโอกาส

9. เตรียมผู้นำให้พร้อมสำหรับยุค AI หมายความว่า ผู้นำต้องรู้แนวโน้มหรือทิศทางของเทคโนโลยีและเข้าใจวิธีการปรับองค์กรให้เติบโตไปพร้อมกับการพัฒนา AI ด้วยการสื่อสารเป้าหมายและประโยชน์ของ AI อย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ ตลอดจนผู้นำต้องพัฒนาทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผีการคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พิลาวรรณ เปรมสวัสดิ์ (2568) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารและพนักงานต้องยอมรับการมี AI มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI เพื่อเพิ่มวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับพนักงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานมีความสุขมากยิ่งขึ้น ไทยพีบีเอส (Thai PBS) (2568) ยังกล่าวสนับสนุนไว้ ดังนี้

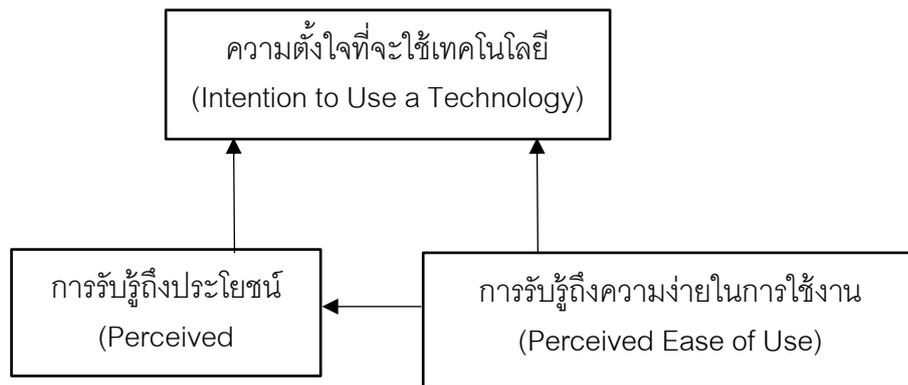
1. องค์กรควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับ AI เป็นการสร้างเครือข่ายผู้คนให้สามารถติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงกับผู้ที่มีความสนใจในหัวข้อเดียวกันได้เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่นำไปพัฒนาต่อยอดและพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ อีกทั้งช่วยให้ผู้คนได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้น เครือข่ายการเรียนรู้นี้เชื่อมโยงได้ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร แนวทางที่องค์กรสามารถทำได้ อย่างเป็นรูปธรรมคือ การจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น AI Community และสร้างพื้นที่กลางสำหรับเก็บองค์ความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังสามารถร่วมมือกับสถาบันการศึกษา บริษัทเทคโนโลยี หรือจัดกิจกรรมเวิร์กช็อป

เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ AI อย่างต่อเนื่อง หรือจัดระบบพี่เลี้ยงโดยผู้เชี่ยวชาญ AI ภายในเป็น Mentor ให้พนักงานใหม่ เป็นต้น

2. เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน AI ได้เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานในหลายอุตสาหกรรม การใช้ AI แทนที่คนในบางตำแหน่งแต่ก็มีงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ คือ การพัฒนา ดูแลหรือวิเคราะห์ระบบ AI ดังนั้น จึงควรติดตามการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มของตลาดแรงงานเพื่อให้สามารถวางแผนอาชีพได้อย่างมั่นคง และเป็นการเตรียมทักษะความสามารถให้พร้อมกับงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งองค์กรต้องมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ สักรวจตำแหน่งงานที่มีโอกาสถูกแทนที่ด้วย AI วิเคราะห์ทักษะใหม่ที่เป็นจำเป็น เช่น Data Literacy, Prompt Engineering, Digital Skills ทำแผน Upskill/Reskill แบบรายบุคคล

3. ใช้ AI อย่างมีจริยธรรม ความฉลาดของ AI ก่อให้เกิดคุณและโทษ ดังนั้นการใช้ผลลัพธ์จาก AI ควรคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและจริยธรรมด้วย กล่าวคือ การเคารพความเป็นส่วนตัว ต้องไม่ใช้ AI เพื่อผลประโยชน์ที่ผิดกฎหมาย หรือเพื่อปกปิดความเป็นส่วนตัวในการสร้างเนื้อหาที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือจงใจให้เกิดการเข้าใจผิด แต่ควรใช้ AI ในเชิงสร้างสรรค์เท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิด HFT Stuttgart (2568) ได้นำเสนอความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับเทคโนโลยี ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับเทคโนโลยี

ที่มา: HFT Stuttgart – A University of Applied Sciences. Technology Acceptance Model (TAM) (2568)

จากภาพ 2 อธิบายได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI ต้องมีแนวทางให้พนักงานยอมรับ AI มีความตั้งใจที่จะใช้ AI ซึ่งต้องได้รับอิทธิพลเชิงบวกว่า AI มีประโยชน์และใช้งานได้ง่ายโดยมีปัจจัยสนับสนุน คือ อิทธิพลทางสังคมและบรรทัดฐานส่วนตัว รวมทั้งความเชื่อมั่นในคอมพิวเตอร์ของตนเอง การรับรู้การควบคุมภายนอก ความวิตกกังวลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ความสนุกสนานในการใช้งาน ความเพลิดเพลินที่รับรู้ และความสามารถในการใช้งานเชิงวัตฤวิสัย ซึ่งหมายถึงสามารถวัดและประเมินผลงานที่ได้จาก AI มีความชัดเจน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมสูงจะมีอัตราขาดงานลดลง ขณะที่ยอดขายเพิ่มขึ้น และความภักดีของลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่วนปัจจัยใดที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกของพนักงาน ผู้บริหารองค์กรอาจต้องลงทุนอย่างต่อเนื่องในการศึกษาให้พบปัจจัยที่แท้จริง จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่องค์กรควรกำหนดขึ้นมี 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การพัฒนาตนเอง และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กรกับ AI

การนำ AI มาใช้อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานขององค์กรในการยอมรับ บางคนอาจไม่พึงพอใจที่จะทำงานร่วมกับ AI องค์กรจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม (แพรวา เอื้อวิชาเลิศ, 2566) อาจพบว่าพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวกจะเห็นความสำคัญของ AI เข้าในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี จึงมีแนวโน้มยอมรับและอยากมีส่วนร่วมในการใช้ AI อย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาชีวิตและการงานของตนให้มีประสิทธิผลดียิ่งขึ้น (แมทธิว เนลมิธ, 2568) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ อย่างมีทิศทางที่ชัดเจน เช่น มีเป้าหมาย ภารกิจ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้จุดหมายปลายทางในอนาคต ซึ่งส่งผลให้พนักงานเอาใจใส่การทำงาน มองเห็นโอกาสในการเติบโตและมีความผูกพันกับงานมากขึ้น ส่วนการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ก็ต้องเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ซึ่งจะทำให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในที่ทำงาน เช่น การสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์การทำงาน สถานที่ทำงานที่มีพื้นที่หรือบริเวณที่เหมาะสม การให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานที่ยืดหยุ่น วันหยุดพิเศษที่ได้รับค่าจ้าง การดูแลสุขภาพ การให้รางวัลต่อความสำเร็จ ค่าตอบแทนเส้นทางอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกสามารถเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานและสนับสนุนทีมให้ทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ด้วย

การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกระหว่างองค์กรและ AI อาจมุ่งเน้นสิ่งที่พนักงานขาดแคลนหรือต้องการ ย่อมทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน การเติบโตทางอาชีพและความเป็นอยู่ที่ดี องค์กรปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างเป็นธรรม มีขวัญกำลังใจ พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้น องค์กรเองก็จะเติบโตและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม ขณะเดียวกันการเปลี่ยนอุปสรรคในการทำงานให้เป็นความสุข พนักงานแต่ละคนต้องปรับตัวในหลากหลายแนวทาง เช่น มองปัญหาเป็นบทเรียน ฝึกความอดทน ความมุ่งมั่น และวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง ขยันอย่างฉลาด และบริหารเงินอย่างมีวินัย เป็นต้น คนที่ประสบความสำเร็จไม่ได้เก่งกว่าเสมอ แต่ “คิดบวกและไม่ยอมแพ้” คือคนที่ทำงานอย่างมีความหมายโดยที่ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนงานเสมอไปแต่ใช้วิธีการเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ ๆ นับว่าเป็นสิ่งที่สนุกและท้าทาย (รจนา นากาชิมา, 2563; สุชัชวีร์ สุวรรณสวัสดิ์, 2567) AI จะเป็นเครื่องมือให้ทุกคนสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้

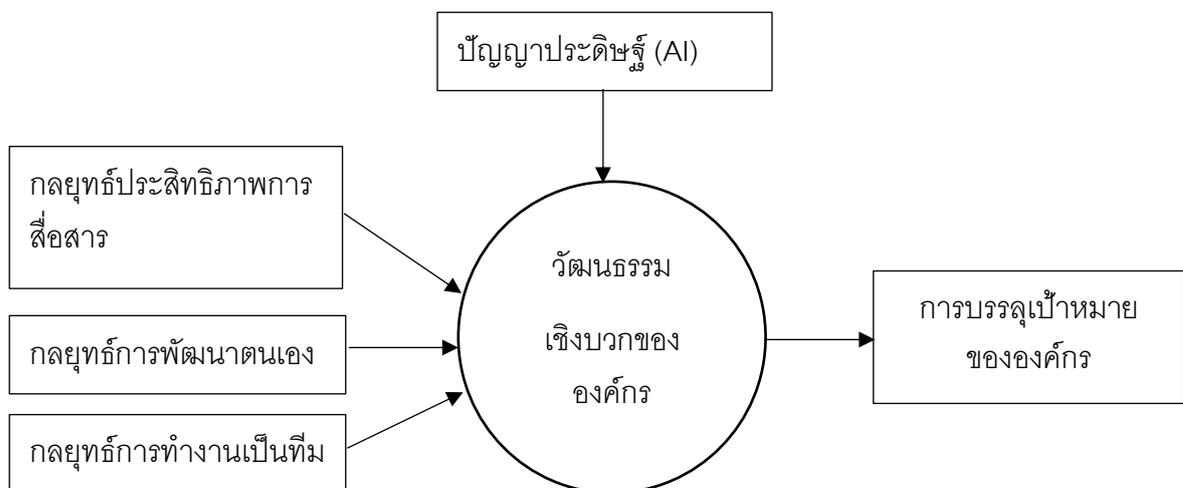
นอกจากนี้ พนิดา อมราภิกรม (2568) กล่าวสนับสนุนว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกับโลกยุคปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้อย่างประสบความสำเร็จ เนื่องจากในยุคที่เทคโนโลยี AI เข้ามามีบทบาทมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าลอง กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ พนักงานต้องปรับตัวให้เร็วขึ้นเพื่อให้การใช้ AI มีประสิทธิภาพ ขณะที่องค์กรต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้และฝึกฝน พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยี AI ดังนั้น วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรม และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จะช่วยให้องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมบริหารกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังต้องเสริมสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เนื่องจาก AI เป็นเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและครอบคลุมหลายศาสตร์ จึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรจากหลากหลายสายงานจึงต้องอาศัยความไว้วางใจและเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการโครงการทดลองใหม่ ๆ ผู้บริหารเปิดเผย โปร่งใส มีการสื่อสารสองทาง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยลดความวิตก สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง จะเห็นได้ว่า การใช้ AI ต้องได้รับการสนับสนุนหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหลายประเด็น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าจะตั้งใจใช้ AI ทำงานอะไรบ้างในองค์กร ผลงานจาก AI ให้ประโยชน์อะไรบ้าง มีวิธีการใช้งานอย่างไรให้ผู้ใช้งาน AI มีความสุข และกำหนดกลยุทธ์ให้มีทิศทางชัดเจน จึงจะเกิดการยอมรับ AI อย่างแท้จริง

บทสรุป

พัฒนาการของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและใช้ AI ทำงานแทนมนุษย์ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI เพื่อป้องกันผลกระทบทางลบ ขณะเดียวกันต้องสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในทุกมิติให้กับพนักงาน จากบทความนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรเกี่ยวข้องกับประเด็นหลักได้แก่ ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ความร่วมมือระหว่างบุคลากรกับ AI การพัฒนาทักษะและบทบาทใหม่ การสื่อสารที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม เมื่อองค์กรบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานจะเปิดรับเทคโนโลยี ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสร้างนวัตกรรมร่วมกับ AI ได้ ทั้งนี้ ประโยชน์ที่ได้จากการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกคือ ทำให้พนักงานมีความสุข เกิดแรงจูงใจและความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและเกิดนวัตกรรม ขณะเดียวกันจะช่วยลดอัตราการลาออก เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้รัฐบาลควรมีนโยบายให้ความรู้พื้นฐานด้าน AI เป็นทักษะจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรด้วย

องค์ความรู้ที่ได้รับ

บทความนี้สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI ต้องเริ่มจากการเรียนรู้ การประเมินความพร้อมขององค์กรและพนักงาน แล้วดำเนินการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคควบคู่กับ Soft Skills โดยองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ด้านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้การสื่อสารชัดเจนเพื่อให้พนักงานยอมรับ AI ด้วยทัศนคติที่ดี และใช้กลยุทธ์การพัฒนาตนเองเพื่อสนับสนุนให้พนักงานปรับตัวอย่างต่อเนื่องจนเกิดทักษะใหม่ๆ เช่น Data Literacy, Prompt Engineering การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ช่วยลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับ AI และเพิ่มความสุขในการทำงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เข้าใจเทคโนโลยี สนับสนุนการเรียนรู้ และเป็นต้นแบบในการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม เมื่อองค์กรบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานจะมีส่วนร่วม เปิดรับเทคโนโลยี ใช้ AI ร่วมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ AI เพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสาร กลยุทธ์การพัฒนาตนเองและกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมสรุปเป็นโมเดลได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 โมเดลกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มวัฒนธรรมเชิงบวกให้องค์กร

เอกสารอ้างอิง

ไทยพีบีเอส (Thai PBS). (2568). 10 ทักษะงานมาแรง รับเทรนด์ AI.

https://policywatch.thaipbs.or.th/article/education-13?utm_source=chatgpt.com

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2566). ผลกระทบของ Generative AI: Creator ต้องปรับตัวอย่างไรในยุค

ปัญญาประดิษฐ์. <https://www.bangkokbankinnohub.com/the-impacts-of-generative-ai-on-the-creator-economy/>

ธรรมนิติเพรส. (2567). AI กับงาน HR การเปลี่ยนผ่านสู่อนาคตใหม่ขององค์กร. ธรรมนิติเพรส.

บริษัท บานปู จำกัด (มหาชน). (2568). บานปูผนวก AI กับศักยภาพพนักงาน ขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคต.

<https://www.banpu.com/activities>.

บริษัท เอสซีบี เทคโนโลยี จำกัด. (2566). Data Science คืออะไร สายงานนี้ต้องทำอะไรบ้าง?

<https://scbtechx.io/th/blogs/what-is-data-science/>

พงศกร สิทธิพงศ์. (2568). AI อับดุลเฮย์ (สำหรับองค์กร). สำนักพิมพ์ littlebearkung.

พนิดา อมราภิกรม. (2568). การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI). วารสารวิชาการ

รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, 7(1), 72-82.

พิธาน ธนเศรษฐทรัพย์. (2561). Prompt Engineer ทักษะเงินล้านในยุค AI ใครก็ทำได้ ถ้ามีคนสอนแบบนี้.

บริษัท ออลเดย์ ซีอปปี้ จำกัด.

พิลาวรรณ เปรมสวัสดิ์. (2568). AI อะไรนะ เริ่มต้นใช้ AI แบบง่ายๆ ในชีวิตประจำวันและหารายได้เสริม. บริษัท

ออลเดย์ ซีอปปี้ จำกัด.

แพรวา เอื้อวิชาเลิศ. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของ Artificial Intelligence ที่ส่งผลกระทบต่อ

วงการศึกษา. ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

แมทธิว เนสมิธ. (2568). 10 วิธีง่ายๆ ในการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในที่ทำงาน.

<https://www.bamboohr.com/blog>.

รจนา นากาชิมา. (2563). ทำงานแบบไหนถึงจะพบความสุขและรวยได้จริง. ริช.

วัชรวิ ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม. (2566). วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

วิริยะ สว่างโชติ. (2018). อุตสาหกรรมทางวัฒนธรรมกับเศรษฐกิจสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อ

สังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2567). ปัญญาประดิษฐ์ (AI) คืออะไร.

https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/.

สุขพิชัย คนะช่าง. (2567). คัมภีร์สร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรแบบ Gen-AI First Organization.

<https://brightsidepeople.com>

สุชัชวีร์ สุวรรณสวัสดิ์. (2567). คิด SMART โอกาสเปลี่ยนโลก. สำนักพิมพ์มติชน.

HFT Stuttgart–A University of Applied Sciences. (2025). TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM).

<https://acceptancelab.com/technology-acceptance-model-tam#:~:text=TAM>

Teigens, V. (2019). *Artificial General Intelligence*. Cambridge Stanford Books.