การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยปัญญาประดิษฐ์: โอกาส ความท้าทายเชิงจริยธรรม และกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน

Human Resource Management Through Artificial Intelligence: Opportunities, Ethical Challenges and Strategies for Sustainable Transition

ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง
Chavalit Supasaktamrong
อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
Lecturer from the Faculty of Management Science Thepsatri Rajabhat University
*Corresponding Author Email: chavalit.s@lawasri.tru.ac.th

Received: 5 January 2026 Revised: 22 February 2026 Accepted: 26 February 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ กล่าวถึงบทบาทของปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความท้าทายเชิงจริยธรรมและข้อจำกัดทางเทคนิค และกลยุทธ์การใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาที่ช่วยลดเวลาได้ถึง 75% การวางแผนกำลังคนที่แม่นยำสูงถึง 90% และการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์ที่ช่วยลดการลาออกได้ 25% อย่างไรก็ตาม การใช้การใช้ปัญญาประดิษฐ์ยังเผชิญความท้าทายด้านอคติของอัลกอริทึม การละเมิดความเป็นส่วนตัว และการลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ได้แก่ การให้มนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย การเลือกใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่อธิบายที่มาของการตัดสินใจได้ และการมุ่งเน้นการเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลแก่พนักงาน เพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือเสริมศักยภาพมนุษย์ภายใต้หลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, ความท้าทายเชิงจริยธรรม, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This article discusses the role of artificial intelligence in human resource management, ethical challenges and technical limitations, and strategies for effective and human-centered implementation. Artificial intelligence plays a significant role in all major human resource management functions, including recruitment, which reduces time by up to 75%, highly accurate workforce planning (up to 90%) and real-time performance management, which reduces employe turnover by 25%. However, the use of artificial intelligence also faces challenges such

as algorithmic bias, privacy violations, and the devaluation of human dignity. The article also proposes important practices, including human final decision-making, selecting artificial intelligence that explains the origins of decisions, and focusing on enhancing employes' digital skills, so that AI can be a tool to empower humans under the principles of sustainable governance.

Keywords: Artificial Intelligence, Ethical Challenges, Human Resource Management

บทนำ

การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งกลายเป็นหัวใจสำคัญในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีขั้นสูงนี้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและปรับกระบวนการให้เข้ากับยุคสมัย (Al-Tikriti, S. A., and Fadel, A., 2025) บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ได้ขยับจากงานด้านธุรการแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (Bhatti, M. S., Faqirah, M. R., and Ullah, M. S., 2025) โดยภายในปี 2033 คาดว่าการลงทุนทั่วโลกด้าน AI จะขยายตัวสูงถึง 4.8 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ

การปรับใช้ปัญญาประดิษฐ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นได้รับอิทธิพลจากความพยายามของนักวิชาชีพในสายงานนี้ในการเพิ่มความชอบธรรมทางวิชาการ โดยผสานแนวคิดปฏิฐานนิยม ซึ่งเน้นการใช้ตัวเลขและการวัดผลในเชิงปริมาณ เพื่อแสดงถึงคุณค่าที่ตนมีต่อองค์กร ทั้งหมดนี้ดำเนินการภายใต้กรอบของการจัดการที่อ้างอิงข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based management) แต่ถึงแม้ปัญญาประดิษฐ์จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลง แนวคิดประสบการณ์นิยม (Empiricism) รวมถึงข้อกังวลด้านจริยธรรมเกี่ยวกับความเสี่ยงจากการพึ่งพาเทคโนโลยีมากเกินไปยังคงเป็นข้อจำกัดบางประการที่ต้องพิจารณา หากไม่มีความเข้าใจที่สมบูรณ์เกี่ยวกับกลไกของกระบวนการทำงาน (Berg, J., and Johnston, H., 2025)

ในปัจจุบันปัญญาประดิษฐ์ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงโลกและวิถีชีวิตของมนุษย์ (พนิดา อมราวิกรม, 2568) โดยเฉพาะการเข้าสู่ยุคของปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI: GAI) ที่สามารถสร้างเนื้อหาใหม่ ๆ ตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนี้ถือเป็นการก้าวกระโดดครั้งใหญ่ในด้านการเพิ่มศักยภาพให้กับกระบวนการทำงานขององค์การ ความสำคัญของปัญญาประดิษฐ์ในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงการทำงานตามคำสั่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ยังเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการตัดสินใจโดยอิงข้อมูล (Data-driven decisions) และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ล้ำสมัยอย่างต่อเนื่อง (Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., and Raman, R., 2024) จากที่กล่าวมา ผู้เขียนกำหนดเนื้อหาของบทความฉบับนี้คือ 1) บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ในหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ความท้าทายเชิงจริยธรรมและข้อจำกัดทางเทคนิคในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในองค์การ และ 3) กลยุทธ์การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง มีเนื้อหาดังต่อไปนี้

บทวิเคราะห์

1. บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ในหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัญญาประดิษฐ์เข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ผู้เขียนประมวลเนื้อหาเรื่องนี้จากแหล่งข้อมูลอ้างอิงไว้ ณ ที่นี้ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ปัญญาประดิษฐ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสรรหาพนักงาน ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย กล่าวคือ ช่วยในด้านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ผู้สมัคร สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้สมัคร ส่งเสริมความเท่าเทียมในกระบวนการคัดเลือก และสนับสนุนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

1) การสรรหาผู้สมัคร ระบบปัญญาประดิษฐ์ออกแบบมาเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณลักษณะตรงตามต้องการขององค์การผ่านการใช้งานแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่ถูกสร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการสรรหาบุคลากรตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนด

2) การคัดกรอง องค์การได้นำระบบติดตามผู้สมัครที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI-powered ATS) มาใช้งาน ซึ่งช่วยสแกนและคัดกรองใบสมัครจำนวนมากอย่างรวดเร็ว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่ถูกกำหนดไว้พร้อมเปรียบเทียบกับคำอธิบายลักษณะงาน ระบบนี้ยังช่วยลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์และลดระยะเวลาในกระบวนการสรรหาลงถึง 70-75%

3) การสัมภาษณ์และเลือกสรร องค์การนำระบบสัมภาษณ์ผ่านวิดีโอเข้ามาใช้งาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์การแสดงออกทางสีหน้า โทนเสียง และภาษากายของผู้สมัคร เพื่อประเมินบุคลิกภาพ ความมั่นใจ และทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท Unilever ได้ประยุกต์ใช้เกมดิจิทัลร่วมกับระบบวิเคราะห์พฤติกรรมเพื่อลดอคติ เพิ่มความหลากหลายในทีมงาน และสร้างกระบวนการสรรหาที่ได้รับการสนับสนุนจากปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งสามารถลดเวลาในการจ้างงานได้ถึง 75% จากหน้าที่ของการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัญญาประดิษฐ์ช่วยในการจัดการข้อมูลใบสมัครจำนวนมากอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งยังลดระยะเวลาในการว่าจ้างลง 70-75% และช่วยลดต้นทุนต่อการจ้างงานได้มากกว่าครึ่ง เครื่องมือ เช่น AI-powered ATS หรือแชตบอตที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ มีความสามารถในการจัดลำดับผู้สมัครตามเกณฑ์ที่กำหนดได้อย่างรวดเร็ว โดยลดภาระงานซ้ำซ้อน เช่น การสแกนใบสมัคร การจัดตารางสัมภาษณ์อัตโนมัติ รวมถึงตอบคำถามเบื้องต้นจากผู้สมัครผ่านแชตบอตได้ทันที

1.2 การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้มุ่งเน้นไปที่การกำหนดระดับค่าจ้าง จัดหาสวัสดิการเฉพาะบุคคล และตอบสนองต่อลักษณะของระบบเศรษฐกิจแบบรับจ้างชั่วคราว เพื่อวางกลยุทธ์ที่ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยมีบทบาทของปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยในหลายด้าน ดังนี้

1) การกำหนดระดับค่าจ้าง ปัญญาประดิษฐ์ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตลาด เพื่อกำหนดเกณฑ์ค่าจ้างที่สามารถแข่งขันได้ ช่วยให้องค์การสามารถรักษาพนักงานที่มีทักษะและความสามารถให้อยู่ต่อไปได้อย่างยาวนาน นอกจากนี้ซอฟต์แวร์ปัญญาประดิษฐ์ที่พัฒนาโดยบริษัทเทคโนโลยีหรือผู้ให้บริการบัญชีเงินเดือน ยังสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าจ้างจากหลากหลายองค์การ เพื่อสร้างมาตรฐานค่าจ้างที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งช่วยให้องค์การกำหนดเกณฑ์เงินเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

2) การสร้างสวัสดิการเฉพาะบุคคล ระบบปัญญาประดิษฐ์สามารถออกแบบแพ็กเกจค่าตอบแทน รวมถึงโบนัสที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการเฉพาะของพนักงานแต่ละคน ด้วยประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ทำให้พนักงานมีอิสระในการเลือกแพ็กเกจที่สอดคล้องกับสิ่งที่พวกเขาต้องการจริง เช่น บางคนอาจต้องการโบนัสเงินสดเป็นหลัก ขณะที่บางคนอาจให้ความสำคัญกับวันหยุดเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามเพื่อรักษาสมดุล องค์การควรพิจารณางบประมาณควบคู่กัน เพื่อป้องกันไม่ให้ต้นทุนค่าตอบแทนกระทบต่อการบริหารจัดการทางการเงิน

3) การจัดการในระบบเศรษฐกิจแบบรับจ้างชั่วคราว สำหรับพนักงานในกลุ่มรับจ้างชั่วคราวปัญญาประดิษฐ์สามารถใช้กำหนดอัตราค่าจ้างได้อย่างแม่นยำและทันเหตุการณ์ ตามข้อมูลรายบุคคลและเงื่อนไขของตลาดแบบเรียลไทม์ รายได้ของกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับการเข้าถึงงาน อัตราค่าจ้าง และโครงสร้างสิ่งจูงใจ ซึ่งทั้งหมดถูกประมวลผลและจัดการโดยปัญญาประดิษฐ์ อีกทั้งยังสามารถเรียนรู้พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อระบุได้ว่าใครยินดีทำงานในอัตราค่าจ้างระดับใดและภายใต้เงื่อนไขแบบไหน ทำให้องค์การสามารถกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในระดับที่พนักงานแต่ละคนยอมรับได้ เพื่อลดต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรให้องค์การได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุด จากหน้าที่ของการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าจากบทบาทของปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์การ ทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลตลาด การแข่งขันด้านค่าจ้าง และการพัฒนาสวัสดิการเฉพาะบุคคล รวมถึงการบริหารจัดการในระบบเศรษฐกิจแบบรับจ้างชั่วคราว ช่วยลดความผิดพลาดจากมนุษย์ อีกทั้งยังลดระยะเวลาการทำงานได้ถึง 60-70% ซึ่งนอกจากจะสร้างความคุ้มค่าสูงสุดแล้วยังส่งเสริมศักยภาพขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

1.3 การวางแผนกำลังคนและการจัดตารางงาน บทบาทนี้ได้รับการยกระดับอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้งาน ซึ่งช่วยเปลี่ยนจากรูปแบบการวางแผนเชิงรับให้กลายเป็นกระบวนการเชิงรุก โดยปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญ ดังนี้

1) การพยากรณ์ความต้องการ ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนกำลังคน โดยเปลี่ยนจากวิธีเดิมที่เน้นการตอบสนอง มาสู่การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและการคาดการณ์ (Data-driven and Predictive) ปัญญาประดิษฐ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก เช่น ผลงาน แนวโน้มตลาดแรงงาน และผลสำรวจจากพนักงาน เพื่อพยากรณ์ความต้องการแรงงานอย่างแม่นยำ อีกทั้งยังช่วยคาดเดาว่าทักษะใดจะเป็นที่ต้องการในอนาคตหรือตำแหน่งงานใดอาจเผชิญกับปัญหาการขาดแคลน การคาดการณ์เหล่านี้ช่วยให้องค์กรเตรียมรับมือตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม

2) การจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น การจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์จริง เช่น การตอบสนองในช่วงวิกฤตหรือปรับตารางเวลาพนักงานในธุรกิจค้าปลีกให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบจัดตารางแบบยืดหยุ่น (Dynamic Scheduling) ระบบนี้สามารถคำนวณปัจจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความพร้อมด้านเวลาและความชำนาญของบุคลากร เพื่อสร้างตารางงานที่เหมาะสมที่สุด ส่งผลให้องค์การลดเวลาในการบริหารจัดการภายในลง พร้อมเพิ่มชั่วโมงทำงานที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จากหน้าที่ของกระบวนการวางแผนกำลังคนและการจัดตารางงานที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการแรงงาน ส่งผลให้อัตราความแม่นยำในการ

พยากรณ์สูงถึง 85-90% เทียบกับวิธีการเดิมที่มีความแม่นยำเพียง 65% ซึ่งชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนในการนำปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้งานในด้านนี้ (Al-Tikriti, S. A., and Fadel, A., 2025; Berg, J., and Johnston, H., 2025; Bhatti, M. S., Faqirah, M. R., and Ullah, M. S., 2025; Selvi, S. S., Anandapriya, B., and Vaidegi, T., 2025; Suprayitno., 2025; อัจฉริยพร เริงสันติ์อาจิณ, 2568)

2. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนจากการประเมินรายปีไปสู่การติดตามผลแบบเรียลไทม์ โดยปัญญาประดิษฐ์มีบทบาท ดังนี้

2.1 การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลจากซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในการจัดการผลการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล จากหลายแหล่ง แล้วนำข้อมูลนั้นประเมินผลแบบเรียลไทม์ ทำให้พนักงานทราบผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน เพื่อลดอคติส่วนบุคคลในการจัดการผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังนำมาข้อมูลความสามารถและศักยภาพของพนักงานมาใช้เพื่อปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับทิศทางองค์การ รวมทั้งใช้ในการคาดการณ์ศักยภาพพนักงานอีกด้วย

2.2 การทำนายการลาออก ระบบของบริษัท IBM และบริษัท Watson สามารถทำนายแนวโน้มพนักงานที่จะลาออกโดยวิเคราะห์จากประสิทธิภาพและความผูกพันองค์การช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไปแทรกแซงเพื่อรักษาพนักงานได้ทันเวลา จากหน้าที่ของการจัดการผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้เกิดการประเมินผลแบบเรียลไทม์ผ่านข้อมูลการทำงานต่อเนื่องแทนที่การประเมินรายปีแบบเดิม ช่วยลดความลำเอียงของผู้ประเมินและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน การใช้ปัญญาประดิษฐ์ให้ข้อมูลสะท้อนกลับแบบเรียลไทม์แทนการประเมินรายปี ช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้สูงถึง 85% เมื่อเทียบกับแบบเดิมที่ 60% และยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee turnover) ได้โดยเฉลี่ยถึง 25% อีกด้วย

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา

ปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยในด้านการเรียนรู้ที่ปรับให้เข้ากับพนักงานแต่ละบุคคล (Personalized learning) เช่น การสร้างระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ข้อมูลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงให้คำแนะนำการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยปัญญาประดิษฐ์มีบทบาท ดังนี้

3.1 การปฐมนิเทศ การใช้ผู้ช่วยดิจิทัล (Digital assistants) เพื่อจัดการงานเอกสารและตอบคำถามพื้นฐานพนักงานใหม่สำหรับการปฐมนิเทศ การใช้ผู้ช่วยดิจิทัลช่วยลดภาระงานธุรการเอกสารได้เป็นอย่างดี

3.2 การระบุช่องว่างทางทักษะ ปัญญาประดิษฐ์ช่วยวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานเพื่อระบุทักษะที่พนักงานขาดและแนะนำเส้นทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากจากผลการปฏิบัติงานและความคิดเห็นของพนักงานเพื่อตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นจริง ระบบสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานกับเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมเพื่อคาดการณ์ว่าทักษะใดกำลังจะล้าสมัยและทักษะใดที่เป็นที่ต้องการในอนาคต เช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ของลิงก์อิน (LinkedIn learning) และดีกรี (Degreed)

จากหน้าที่ของการฝึกอบรมและการพัฒนาที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้การปฐมนิเทศพนักงานสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การต่อในช่วง 3 เดือนแรกได้ดีขึ้น นอกจากนี้การประเมินทักษะด้วยปัญญาประดิษฐ์มีความแม่นยำสูงถึง 90-95% เมื่อเทียบกับการประเมินโดยมนุษย์จะอยู่ที่ 60-70% และยังช่วยให้องค์การสามารถลดต้นทุนการฝึกอบรมได้ประมาณ 33% และลดเวลาที่ต้องใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับพนักงานได้มากขึ้น

ความท้าทายเชิงจริยธรรมและข้อจำกัดทางเทคนิคในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในองค์การความท้าทายเชิงจริยธรรมและข้อจำกัดทางเทคนิคในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในองค์การเป็นประเด็นสำคัญของผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนพนักงานที่นำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้เขียนประมวลเนื้อหาเรื่องนี้จากแหล่งข้อมูลอ้างอิงไว้ ณ ที่นี้ซึ่งมีรายละเอียด (Berg, J., and Johnston, H., 2025; Suprayitno., 2025; Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., and Raman, R., 2024; พนิดา อมราวิกรม, 2568)

4. ความท้าทายเชิงจริยธรรม

อคติของอัลกอริทึม (ลำดับขั้นตอน/วิธีการทำงาน) และการเลือกปฏิบัติ (Algorithmic bias and Discrimination) ระบบปัญญาประดิษฐ์อาจสะท้อนและเพิ่มอคติที่มีอยู่ในข้อมูลที่ใช้ฝึกฝนหรือการออกแบบอัลกอริทึม (ลำดับขั้นตอน/วิธีการทำงาน) ที่ขาดประสิทธิภาพ สิ่งนี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่เป็นธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาพนักงาน การให้สินเชื่อ หรือการบังคับใช้กฎหมาย โดยมักเกิดจากข้อมูลในอดีตที่เป็นตัวแทนของความเหลื่อมล้ำทางสังคม เช่น อคติทางสีผิวหรือเพศ กล่าวคือ การเลือกปฏิบัติทางเพศหรือเชื้อชาติ ปัญญาประดิษฐ์จะเรียนรู้และขยายผลอคตินั้นต่อไป หรือกรณีอัลกอริทึมการจ้างงานอาจจัดลำดับความสำคัญของเพศชายมากกว่าหากข้อมูลในอดีตมีการจ้างงานเพศชายเป็นหลัก องค์การจึงต้องยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้การใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นที่ยอมรับในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4.1 ความเป็นส่วนตัวและการสอดส่อง การพึ่งพาข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากเพื่อขับเคลื่อนปัญญาประดิษฐ์ก่อให้เกิดคำถามเกี่ยวกับความยินยอมและการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งต้องมีความปลอดภัยของข้อมูล การใช้เครื่องมือตรวจสอบพนักงานที่ติดตามพฤติกรรมอย่างละเอียดเกินไปอาจละเมิดสิทธิและความเป็นส่วนตัวของพนักงาน การเก็บข้อมูลพนักงานอย่างละเอียด เช่น การเคลื่อนไหวของเมาส์หรือการวิเคราะห์อารมณ์ผ่านเสียงในคอลเซ็นเตอร์ อาจนำไปสู่การละเมิดความเป็นส่วนตัวและการสร้างสภาพแวดล้อมภายใต้แรงกดดันได้

4.2 ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์สร้างข้อมูลเชิงลึกจากชุดข้อมูล ผู้ใช้ปลายทางไม่รู้ว่าระบบนั้นทำงานอย่างไร โปรแกรมการเรียนรู้ของเครื่องจะสรุปผลจากข้อมูลที่ป้อนเข้าไปซึ่งผู้ใช้ไม่ทราบว่าโปรแกรมได้ข้อสรุปเหล่านั้นมาได้อย่างไร ทำให้ยากต่อการอธิบาย แม้แต่ผู้พัฒนาก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่าได้ข้อสรุปนั้นมาอย่างไร ทำให้เกิดปัญหาเมื่อพนักงานต้องการคำอธิบายเกี่ยวกับการตัดสินใจที่กระทบต่ออาชีพ นอกจากนี้การปฏิบัติตามจริยธรรมต้องอาศัยการกำกับดูแลจากมนุษย์ (Human oversight) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและดำเนินนโยบายที่เน้นความโปร่งใสและความยุติธรรมในการสื่อสารการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม สิ่งนี้สร้างความท้าทายในการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบเมื่อระบบทำงานผิดพลาดหรือสร้างความเสียหายในองค์การ

4.3 การลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ การพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์มากเกินไปในการตัดสินใจเรื่องคนอาจนำไปสู่การละเลยคุณสมบัติที่สำคัญของมนุษย์ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ หรือความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากจะวัดผลเชิงปริมาณได้ กระบวนการตัดสินใจที่สำคัญต่อชีวิตพนักงาน เช่น การจ้างงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดมิติของความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจในบริบทของความเป็นมนุษย์ การใช้ปัญญาประดิษฐ์มักมีแนวโน้มที่จะดำเนินงานโดยอัตโนมัติ ซึ่งหากปราศจากการกำกับดูแลโดยมนุษย์ พนักงานอาจรู้สึกว่าถูกควบคุมโดยระบบปัญญาประดิษฐ์ การปล่อยให้ระบบตัดสินใจในเรื่องที่ละเอียดอ่อนโดยไม่มีมนุษย์เข้ามาแทรกแซงหรือทบทวน ถือเป็นการละเลยศักดิ์ศรีและสิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงานอย่างหนึ่ง

5. ข้อจำกัดทางเทคนิค

5.1 คุณภาพและความเหมาะสมของข้อมูล ระบบปัญญาประดิษฐ์ทำงานภายใต้หลักการที่เรียกว่า “นำข้อมูลขยะเข้าไปได้ผลลัพธ์ขยะออกมา (Garbage in, garbage out)” หากข้อมูลที่ใช้ฝึกฝนมีคุณภาพต่ำหรือไม่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรอย่างแท้จริง ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมผิดพลาด นอกจากนี้ข้อมูลที่จัดเก็บมักเป็นเพียงร่องรอยดิจิทัลซึ่งไม่สามารถครอบคลุมขอบเขตของงานทั้งหมดที่พนักงานทำจริงได้ โดยเฉพาะในงานที่ต้องใช้ความรู้ (Knowledge work) เมื่อระบบปัญญาประดิษฐ์ประมวลผลจากข้อมูลที่มีอคติจะมีลักษณะการผลิตซ้ำและเพิ่มอคติของความไม่เท่าเทียมนั้นออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ที่เป็นการเลือกปฏิบัติ เช่น การคัดเลือกผู้สมัครงานที่ไม่เป็นธรรม

5.2 การลดรูปความซับซ้อนของเป้าหมาย กระบวนการทางเทคนิคที่พยายามเปลี่ยนประเด็นปัญหาของมนุษย์ที่มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อน ให้กลายเป็นตัวแปรเชิงปริมาณหรือข้อมูลที่วัดผลได้ เพื่อให้อัลกอริทึมสามารถประมวลผลได้ กล่าวคือ ปัญหาทางทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน แต่ระบบปัญญาประดิษฐ์มักถูกกำหนดเป้าหมายแบบลดรูปความซับซ้อนเพื่อเปลี่ยนให้เป็นตัวแปรเชิงปริมาณ เช่น การประมวลว่าใครเป็นพนักงานที่ดีจากเพียงแค่คำสำคัญในประวัติส่วนตัวหรือพฤติกรรมการเล่นเกมดิจิทัล ซึ่งอาจไม่ใช่ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพที่แม่นยำ

5.3 ความไม่สามารถอธิบายได้ทางวิทยาศาสตร์ ระบบการเรียนรู้แบบเครื่องจักร (Machine learning) เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเข้าและผลลัพธ์ ซึ่งไม่มีทฤษฎีรองรับที่ชัดเจน ทำให้บางครั้งระบบมองเห็นความสัมพันธ์ที่ไม่มีอยู่จริงหรือเป็นเพียงความสัมพันธ์เกิดขึ้นโดยบังเอิญ (Correlation without causation) กล่าวคือ โมเดลปัญญาประดิษฐ์จำนวนมาก โดยเฉพาะระบบการเรียนรู้เชิงลึก (Deep learning) มีลักษณะเป็นกล่องดำซึ่งหมายความว่ากระบวนการภายในที่นำไปสู่การตัดสินใจนั้นมีความซับซ้อน ยากที่มนุษย์จะทำความเข้าใจได้ว่าระบบใช้เกณฑ์ใดหรือประมวลผลอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้นออกมา การอธิบายในประเด็นนี้จึงเกิดจากช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพทางเทคนิคและความโปร่งใสเชิงตรรกะเหตุผล ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นและจริยธรรมในการใช้งานภายในองค์การได้

5.4 ข้อจำกัดในการประมวลผลพฤติกรรมมนุษย์ พฤติกรรมทางสังคมและปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ระบบปัญญาประดิษฐ์จึงมักล้มเหลวในการทำนายพฤติกรรมที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ซับซ้อน ปัญญาประดิษฐ์ไม่สามารถเลียนแบบความเห็นอกเห็นใจและวิจารณญาณแบบมนุษย์ในการตัดสินใจได้ แม้ปัญญาประดิษฐ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณได้ แต่ในเรื่องการใช้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือความรู้สึก มักต้องใช้ประสบการณ์ สัญชาตญาณ และบริบทต่าง ๆ ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่หลากหลาย ระบบมักจะลดทอนความซับซ้อนเหล่านั้นลงจนเหลือเพียงข้อมูลที่นำไปสู่

การตัดสินใจที่อาจมีอคติเกิดขึ้นได้ ซึ่งปัญญาประดิษฐ์ยังไม่สามารถเทียบกับมนุษย์ พฤติกรรมทางสังคมและปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ที่ซับซ้อนได้

ความท้าทายเหล่านี้เปรียบได้กับข้อจำกัดในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ กล่าวคือแม้ข้อจำกัดในการใช้ปัญญาประดิษฐ์จะช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แต่การใช้ปัญญาประดิษฐ์อาจเกิดอคติในข้อมูลนำเข้ามาในระบบหรือตั้งเป้าหมายเพียงการปฏิบัติงานให้เสร็จอย่างรวดเร็วโดยไม่สนใจความซับซ้อนของพฤติกรรมมนุษย์และหากข้อจำกัดนั้นซับซ้อนจนไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมถึงเกิดอคติในการใช้ปัญญาประดิษฐ์นั้น ในฐานะผู้บริหารอาจเผชิญกับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับข้อจำกัดที่มีผลต่อจริยธรรมได้ กลยุทธ์การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางกลยุทธ์การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric) ผู้เขียนประมวลเนื้อหาเรื่องนี้จากแหล่งข้อมูลอ้างอิงไว้ ณ ที่นี้ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นมิติสำคัญ ดังนี้

5.5 การประเมินความต้องการเชิงกลยุทธ์และการจัดแนวเป้าหมาย องค์การไม่ควรนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพียงเพราะเป็นกระแสที่ได้รับความนิยม องค์การต้องเริ่มจากการระบุให้ชัดเจนว่ากระบวนการใดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการระบบอัตโนมัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่นำมาใช้ในบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบทบาทงานนั้นๆ ปัญญาประดิษฐ์สามารถใช้ตอบคำถามของพนักงานได้โดยใช้แชทบอท เช่น XOR, Mya หรือ Olivia ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้โดยใช้การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (NLP) นอกจากนี้ยังสามารถใช้การเรียนรู้ของเครื่องเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการวางแผนกำลังคนได้อีกด้วย

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่ลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ การประเมินค่าพนักงานคนหนึ่งให้เหลือเพียงการอาศัยข้อมูลที่มีในระบบอย่างเดียว เช่น การวัดผลเพียงแค่ปริมาณงานหรือชั่วโมงที่ทำงาน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการหรือจิตใจของพนักงาน การตั้งเป้าหมายในลักษณะนี้มักจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าและเป็นการทำลายความคิดสร้างสรรค์ในระยะยาวได้

5.6 การออกแบบที่มีส่วนร่วมและแนวทางไฮบริด การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ให้สำเร็จต้องการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ไม่ใช่เพียงฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น ในการออกแบบที่มีส่วนร่วม มีลักษณะ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงานต้องมีส่วนร่วมในการสร้าง พัฒนา และตรวจสอบระบบปัญญาประดิษฐ์ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ใช้ตรงกับบริบทการปฏิบัติงานจริง การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบระบบจะสร้างความไว้วางใจและลดความต้านทานที่อาจเกิดขึ้น

2) มนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจ การใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือสนับสนุนข้อมูล แต่ยังคงให้มนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยเฉพาะในประเด็นที่ละเอียดอ่อน เช่น การจ้างงานหรือการลงโทษทางวินัย เพื่อรักษาจริยธรรมและการตัดสินใจของมนุษย์ องค์การที่มีประสิทธิภาพจะไม่ยอมให้ปัญญาประดิษฐ์ตัดสินใจทุกอย่างโดยอิสระ แต่จะใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือสนับสนุนข้อมูล โดยยังคงให้มนุษย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย เพื่อรักษาประเด็นทางจริยธรรมที่ละเอียดอ่อนและการตัดสินใจที่เครื่องจักรไม่สามารถเลียนแบบได้ (Gupta, A., and Mishra, M, 2022; Al-Tikriti, S. A., and Fadel, A., 2025; Berg,

J., and Johnston, H., 2025; Selvi, S. S., Anandapriya, B., and Vaidegi, T., 2025; Suprayitno., 2025; จตุรงค์ นภาธร, 2568 ก, 2568ข)

6. ธรรมาภิบาลทางจริยธรรมและความโปร่งใส

องค์การจำเป็นต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการลดความเสี่ยงทางกฎหมายและรักษาความเชื่อมั่นของพนักงาน จริยธรรมของปัญญาประดิษฐ์ การคุ้มครองข้อมูล และความโปร่งใสในการตัดสินใจ ควรได้รับการกำหนดโดยองค์การผ่านนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของสิ่งต่อไปนี้

6.1 ความสามารถในการอธิบายได้ องค์การควรเลือกใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจนว่าข้อสรุปหรือการตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้น จากกระบวนการใด แทนที่จะใช้งานระบบที่มีความคลุมเครือ หรือระบบที่พึ่งพากระบวนการของมนุษย์โดยตรง รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจทำให้กระบวนการทำงานขาดความโปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจขั้นตอนต่าง ๆ และตั้งข้อสงสัยหรือตั้งคำถามในกรณีที่พบว่ามีการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น

6.2 การตรวจสอบอคติอย่างสม่ำเสมอ องค์การควรกำหนดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ รวมถึงผลกระทบจากการใช้งานระบบปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุก 3 หรือ 6 เดือน เพื่อให้สามารถระบุและแก้ไขปัญหาอคติในเชิงอัลกอริทึม (Algorithmic bias) ได้ทันท่วงที อีกทั้งยังเป็นการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลพนักงาน โดยปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้อย่างเคร่งครัด

7. การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จของปัญญาประดิษฐ์ขึ้นอยู่กับคนที่ใช้งานมีลักษณะ ดังนี้

7.1 การเพิ่มพูนทักษะ องค์การควรลงทุนในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และความตระหนักด้านดิจิทัล (Digital literacy) ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และสามารถแปลความหมายข้อมูลจากระบบปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล

7.2 การสื่อสารที่โปร่งใส องค์การควรสื่อสารเกี่ยวกับประโยชน์และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการใช้งานปัญญาประดิษฐ์ให้ชัดเจน เพื่อลดแรงต่อต้าน รวมถึงบรรเทาความกังวลเกี่ยวกับการถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่าเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ที่นำมาใช้นั้นไม่มีอคติและมีความปลอดภัยของข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนรับมือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล

8. การสนับสนุนจากผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ

ผู้บริหารควรสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะ ดังนี้

8.1 ความมุ่งมั่นจากผู้นำ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงการเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างนวัตกรรม โดยที่ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ ผู้นำมีบทบาทหลักในกระบวนการนำเทคโนโลยีมาใช้และทำหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนในด้านนวัตกรรม หากองค์การขาดความมุ่งมั่นหรือแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงการ เช่น การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ก็อาจเผชิญอุปสรรคและขาดแรงจูงใจที่เพียงพอจนไม่สามารถสร้างการยอมรับในวงกว้างได้

8.2 วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ วัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ และกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะช่วยลดแรงต่อต้านของพนักงาน ทำให้การนำปัญญาประดิษฐ์มาปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9. กลยุทธ์การใช้แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี

แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีถือเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้วิเคราะห์การยอมรับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในที่ทำงาน โดยกรอบแนวคิดนี้มีองค์ประกอบสำคัญหลายด้าน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้าสู่การปฏิบัติในองค์การ ประเด็นสำคัญประกอบด้วย

9.1 ปัจจัยหลักที่กำหนดการยอมรับ แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีชี้ให้เห็นว่า การยอมรับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาปรับใช้ในองค์การขึ้นอยู่กับสองปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) การรับรู้ถึงประโยชน์ คือ ปัญญาประดิษฐ์จะได้รับการยอมรับเมื่อผู้ใช้งานมองเห็นประโยชน์ของระบบว่าช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน คือ ความเข้าใจในความง่ายของการใช้งานระบบปัญญาประดิษฐ์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ กล่าวคือ หากระบบถูกออกแบบมาให้ง่ายต่อการเรียนรู้และไม่ต้องใช้ความพยายามมากเกินไป ก็สามารถทำให้ผู้ใช้งานรู้สึกว่าเทคโนโลยีนั้นเป็นมิตรและเหมาะสมกับงานของตนเอง

9.2 องค์ประกอบขยายและเงื่อนไขกำกับ แบบจำลองนี้ยังได้พัฒนาไปสู่การพิจารณาปัจจัยเพิ่มเติมที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ใช้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 1) ปัจจัยที่กำหนดการรับรู้ถึงประโยชน์ ประกอบด้วย บรรทัดฐานทางสังคม ภาพลักษณ์ของเทคโนโลยี ความเกี่ยวข้องกับเนื้องาน และความสามารถของระบบในการแสดงผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน 2) ปัจจัยที่กำหนดการรับรู้ถึงความง่าย ประกอบด้วย การรับรู้ถึงการควบคุมจากภายนอก ความง่ายในการใช้งานเครื่องมือดิจิทัล และความสามารถในการใช้งานตามเป้าหมายและบริบทที่องค์การกำหนด 3) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะตัว เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งหมดนี้มีอิทธิพลต่อระดับการยอมรับที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล

9.3 กับดักของความง่ายในยุคปัญญาประดิษฐ์ บริบทของปัญญาประดิษฐ์ พบว่านักพัฒนาซอฟต์แวร์มักออกแบบระบบปัญญาประดิษฐ์ให้มีความเป็นอัตโนมัติสูงเพื่อให้ใช้งานง่ายโดยที่ผู้ใช้ไม่ต้องใช้ความพยายามใดๆ สิ่งนี้เป็นประเด็นปัญหาสำคัญ กล่าวคือ 1) การขาดความเข้าใจเชิงลึก คือ พนักงานอาจรู้สึกว่าปัญญาประดิษฐ์ใช้งานง่าย แต่กลับขาดความเข้าใจว่าระบบทำงานอย่างไร หรือมีที่มาของกระบวนการตัดสินใจอย่างไร 2) ความเสี่ยงจากการใช้งานที่ผิดพลาด คือ เมื่อผู้ใช้ยอมรับเทคโนโลยีเพียงเพราะระบบใช้งานง่าย (UI/UX ดี) โดยไม่เข้าใจกลไกภายในอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือการใช้ระบบในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้

9.4 กลยุทธ์การปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพ การยอมรับเทคโนโลยีตามแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีนำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงมีแนวทาง 1) การออกแบบอย่างมีส่วนร่วม คือ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและตรวจสอบระบบการใช้งาน ซึ่งจะช่วยสร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้ใช้รับรู้ถึงประโยชน์ที่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง และ 2) การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล คือ การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ใช้มีความมั่นใจและมีความสามารถในการตีความผลลัพธ์จากปัญญาประดิษฐ์ซึ่งจะช่วยเพิ่มระดับการรับรู้ถึงประโยชน์ที่แท้จริงและลดแรงต่อต้านดังที่กล่าวมาข้างต้น

ข้อค้นพบเชิงวิชาการหรือองค์ความรู้ใหม่เชิงวิชาการ

บทความวิชาการนี้ ผู้เขียนนำเสนอประเด็นคือการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็วผลักดันให้ปัญญาประดิษฐ์กลายเป็นนวัตกรรมหลักที่พลิกโฉมกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเปลี่ยนบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากรูปแบบงานธุรการไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตัดสินใจบนฐานของข้อมูล และการจัดการบนหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อพิสูจน์คุณค่าของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การผ่านตัวเลขและการวัดผลเชิงปริมาณ ในมิติของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัญญาประดิษฐ์ได้เข้าไปปฏิรูปหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ เช่น ในการสรรหาและคัดเลือก ระบบ AI-powered ATS และ แชตบอตสามารถลดระยะเวลาการจ้างงานได้ถึง 75% และลดต้นทุนลงได้กว่าครึ่ง ด้านการวางแผนกำลังคน การใช้การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์ความต้องการแรงงานได้สูงถึง 85-90% เมื่อเทียบกับวิธีเดิม นอกจากนี้ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเปลี่ยนผ่านจากการประเมินรายปีไปสู่การติดตามผลแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้ถึง 85% และลดอัตราการลาออกได้เฉลี่ย 25% สำหรับการฝึกอบรม ปัญญาประดิษฐ์ยังมีความแม่นยำในการระบุช่องว่างทางทักษะสูงถึง 90-95% และช่วยลดต้นทุนการพัฒนาบุคลากรได้ประมาณ 33% อย่างไรก็ตามการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เปรียบเสมือนดาบสองคม เนื่องจากยังมีความท้าทายเชิงจริยธรรมและข้อจำกัดทางเทคนิคที่สำคัญ โดยเฉพาะปัญหาอคติของอัลกอริทึมที่อาจขยายผลการเลือกปฏิบัติทางเพศหรือเชื้อชาติจากข้อมูลในอดีต รวมถึงปัญหากล่องดำ ซึ่งเป็นภาวะที่ระบบมีความซับซ้อนจนไม่สามารถอธิบายที่มาของการตัดสินใจได้ ส่งผลต่อความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของพนักงาน นอกจากนี้ การพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์มากเกินไปอาจนำไปสู่การลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยละเลยมิติของความเห็นอกเห็นใจ ความคิดสร้างสรรค์ และสิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงาน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ประสบความสำเร็จ องค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยยึดหลักการให้มนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยเฉพาะในเรื่องที่ละเอียดอ่อนที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพจิตใจของมนุษย์ องค์การควรเลือกใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ที่อธิบายได้เพื่อความโปร่งใสและมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ ประเด็นสำคัญคือต้องให้ความสำคัญกับความง่ายในการใช้งานเทคโนโลยี ซึ่งอาจทำให้ผู้ใช้ขาดความเข้าใจ กลไกการทำงานเชิงลึกและอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

บทสรุป

แม้ว่าปัญญาประดิษฐ์จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในวิธีการที่บริษัทต่าง ๆ ใช้ตัวเลขภายในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ปัญญาประดิษฐ์ก็ไม่สามารถประมวลผลหรือเข้าใจปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่หลากหลายซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การได้ การใช้ปัญญาประดิษฐ์โดยปราศจากบริบททางทฤษฎีใด ๆ อาจส่งผลให้เกิดข้อสรุปที่ผิดพลาด ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับสิทธิของพนักงานด้วย ดังนั้นปัญญาประดิษฐ์จึงควรใช้ร่วมกับการตัดสินใจของมนุษย์บนพื้นฐานของจริยธรรมและกลยุทธ์ในการใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นหลัก โดยสามารถจำแนกเป็นข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1. องค์การควรดำเนินการตรวจสอบอัลกอริทึมหรือที่เรียกว่า Ethical Audits โดยแต่งตั้งผู้ตรวจสอบที่มีหน้าที่เฉพาะในการประเมินระบบปัญญาประดิษฐ์ รวมถึงการตรวจสอบข้อมูลที่นำมาใช้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจใน

ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อระบุและแก้ไขอคติที่อาจแทรกซึมอยู่ในระบบปัญญาประดิษฐ์

2. การเลือกใช้ระบบที่มีความสามารถในการให้คำอธิบายถึงเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและความยุติธรรมต่อพนักงาน อีกทั้ง ยังช่วยให้การดำเนินงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. แนวทางที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์เป็นหลัก โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือทักท้วงผลลัพธ์ที่ได้จากปัญญาประดิษฐ์ สิ่งนี้จะช่วยสร้างสมดุลระหว่างการใช้ข้อมูลอัตโนมัติและการคำนึงถึงความเห็นอกเห็นใจมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จตุรงค์ นภาธร. (2568ก). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จตุรงค์ นภาธร. (2568ข). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พนิดา อมราวิกรม. (2568). การปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI). *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, *7*(1), 72-82.

อัจฉริยพร เริงสันติ์อาจิณ. (2568). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษใหม่ HR 5.0*. กรุงเทพฯ: เซเว่นดี บุ๊ค.

Al-Tikriti, S. A., and Fadel, A. (2025). Digital transformation in HR how technology is shaping the future of global workforce management. *Journal of Global Human Resource Management, 1*(1), 24-33.

Berg, J., and Johnston, H. (2025). *AI in human resource management: The limits of empiricism (ILO Working Paper 154).* Geneva: International Labour Office.

Gupta, A., and Mishra, M. (2022). Ethical Concerns While Using Artificial Intelligence in Recruitment of Employees. *Business Ethics and Leadership*, *6*(2), 6-11.

Selvi, S. S., Anandapriya, B., and Vaidegi, T. (2025). From data to decisions: The role of AI in modern human resource planning. *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies, 6*(1), 19-30.

Suprayitno. (2025). Strategies for implementing artificial intelligence in human resource management. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 8*(3), 9318-9328.

Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., and Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2432550.