

AI JOB REDESIGN GUIDELINE

การออกแบบงานเพื่อรองรับ
การทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	3
01 ที่มา	5
02 ขอบเขตและข้อจำกัด	7
03 นิยามและคำสำคัญ.....	8
04 ภาพรวมการออกแบบงานใหม่ในยุคปัญญาประดิษฐ์	11
05 กรอบแนวคิดและกระบวนการดำเนินงาน	20
06 การวิเคราะห์ภาระงานและลักษณะงาน	25
07 การทบทวนระดับการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI.....	31
08 การปรับบทบาทความรับผิดชอบ และทักษะบุคลากรสำหรับการทำงานร่วมกับ AI.....	36
ภาคผนวก	44
เอกสารอ้างอิง.....	46
รายชื่อผู้จัดทำ.....	48

บทสรุปผู้บริหาร

Executive Summary

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยถูกนำมาประยุกต์ใช้ในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล การสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจอัตโนมัติ ในกระบวนการทางธุรกิจ ตลอดจนการคาดการณ์แนวโน้มตลาด เพื่อช่วยยกระดับประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น การนำ AI มาใช้ดังกล่าวอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์กร เช่น การใช้ AI เข้ามาช่วยดำเนินงานที่มีลักษณะซ้ำ ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นการทำงานที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

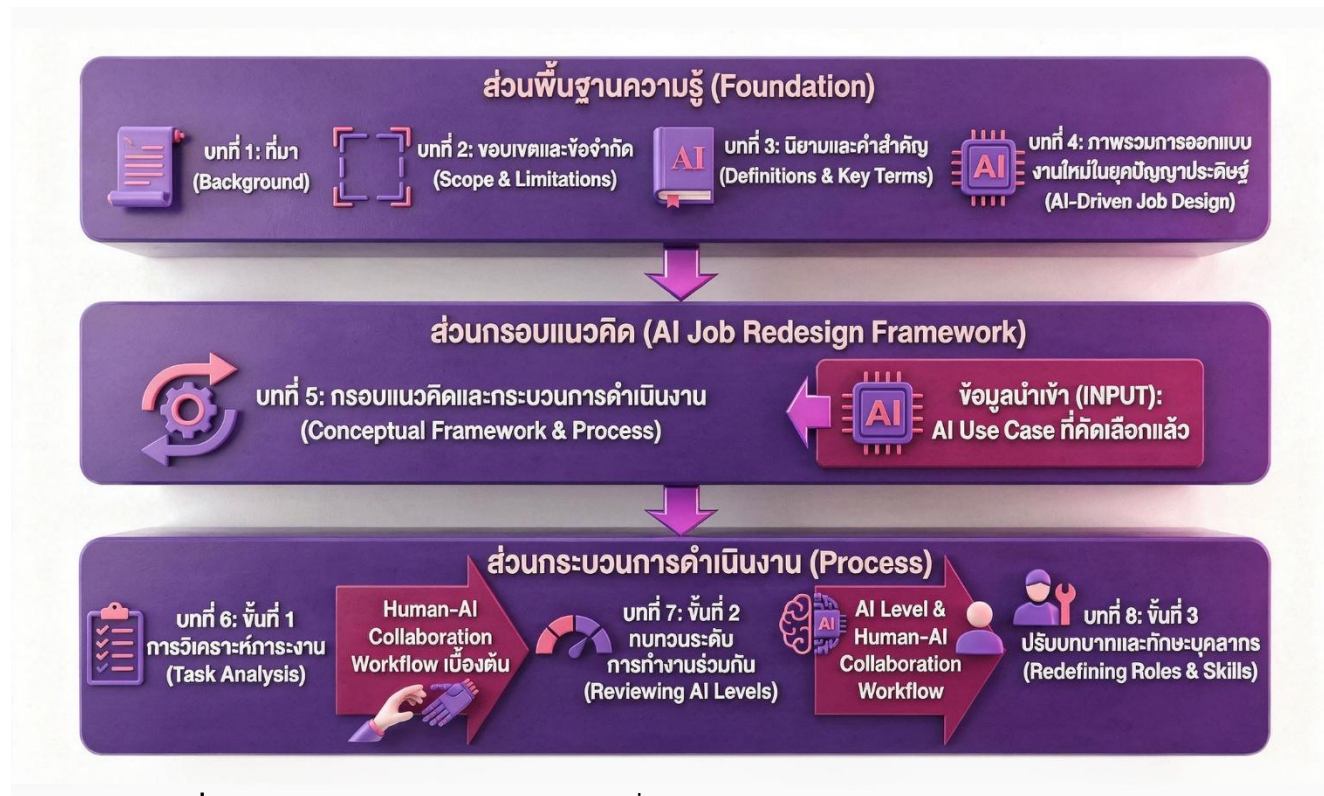
อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมมาพร้อมกับความท้าทายต่อทั้งองค์กรและบุคลากรในหลายประเด็น อาทิ การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานใหม่ การพัฒนาและยกระดับทักษะของบุคลากร การสร้างสมดุลในการใช้ประโยชน์จาก AI การกำหนดขอบเขตการทำงานร่วมกันระหว่างคนและ AI ตลอดจนการคงไว้ซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่มีคนเป็นศูนย์กลาง

ด้วยเหตุนี้ คู่มือ AI Job Redesign Guideline ฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร รวมถึงผู้ที่สนใจ เพื่อช่วยเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถผสานการทำงานระหว่างบุคลากรและ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

เนื้อหาของคู่มือมุ่งนำเสนอแนวคิดและขั้นตอนในการดำเนินการ AI Job Redesign อย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์หลัก ได้แก่ การทำความเข้าใจภาพรวมของการออกแบบงานใหม่ ในยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI-Driven Job Design) การพิจารณากรอบแนวคิดและกระบวนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ภาระงานและลักษณะงาน (Task Analysis) การออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนและ AI (Human-AI Collaboration Workflow) และการนำไปสู่การปรับบทบาทความรับผิดชอบ รวมถึงการพิจารณาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกับ AI ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญของการนำเสนอแนวทางตามคู่มือฉบับนี้

ผลลัพธ์สำคัญที่จะได้รับจากการประยุกต์ใช้แนวทางในคู่มือนี้ ได้แก่ แผนภาพกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) เพื่อกำหนดขอบเขตงานและจุดทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI อย่างชัดเจน คำอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ (New Responsibility and Duty) เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานใหม่ และ ชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกับ AI (Skill Set) เพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill) และการเตรียมความพร้อมบุคลากรในบทบาทที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุป คู่มือ “การออกแบบงานเพื่อรองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI” ฉบับนี้ มุ่งสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถวิเคราะห์ผลกระทบจาก AI ปรับกระบวนการทำงานและพัฒนาทักษะที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม ภายใต้หลักการที่มีคนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้อ่านควรนำแนวทางไปปรับใช้ควบคู่กับการพิจารณามิติด้านจริยธรรม การบริหารกำลังคน และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการเฉพาะขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานร่วมกับ AI เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและบุคลากรโดยรวม



ภาพที่ 1 ภาพรวมการการออกแบบงานเพื่อรองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI

01

ที่มา (Background)

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงานทั่วโลก รายงาน Future of Jobs Report 2025 ของ World Economic Forum ระบุว่าภายในปี 2573 การเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีใหม่ รวมถึง AI จะทำให้เกิด

การสร้างงานใหม่ควบคู่ไปกับการลดลงของงานบางประเภท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจ้างงานโดยรวมราวหนึ่งในห้าของตำแหน่งงานในปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่างานจำนวนมากจะมีลักษณะและเนื้อหาที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

รายงานฉบับเดียวกันชี้ว่า งานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ข้อมูล และ AI มีแนวโน้มเติบโตสูง ขณะที่งานลักษณะธุรการ งานประจำ และงานที่ยึดตามกติกาชัดเจนมีแนวโน้มลดลงหรือถูกปรับเปลี่ยนบทบาทไป ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงลึก ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงยิ่งมีความสำคัญควบคู่กับทักษะด้านเทคโนโลยี สัดส่วนของงานที่ดำเนินการโดยเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่งานที่อาศัยคน

เพียงลำพังก็มีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้เกิดคำถามสำคัญว่า “บทบาท หน้าที่ และทักษะของคน” ควรได้รับการออกแบบใหม่อย่างไรในยุคที่ AI เข้ามามีบทบาทมากขึ้น

ในบริบทของประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่สังคม และเศรษฐกิจดิจิทัลดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และการใช้บริการดิจิทัลของประชาชน สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปอย่างน่าเชื่อถือ และมีความมั่นคงปลอดภัย สพธอ. จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวทางและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ

ในการดำเนินการที่ผ่านมา สพธอ. ได้เผยแพร่คู่มือแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI อย่างมีธรรมาภิบาล (AI Governance Guideline) เพื่อเป็นกรอบให้องค์กรประยุกต์ใช้ AI ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีความรับผิดชอบ และยังได้

จัดทำเครื่องมือ (Toolkit) อย่าง AI use case canvas ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสำรวจ และคัดเลือกความสามารถ และประเภท AI ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือนำมาใช้ในกระบวนการใดเพื่อแก้ปัญหอะไร สร้างคุณค่าอะไร และมีข้อจำกัด หรือความเสี่ยงใดที่ต้องคำนึงถึง และการมีหรือกำหนด AI Use case จะเป็นปัจจัยนำเข้า หรือจุดตั้งต้นหลัก กระบวนการออกแบบลักษณะงานใหม่ตามกรอบแนวคิด (Framework) ของคู่มือเล่มนี้

เพื่อให้การนำ AI มาใช้ในองค์กรไม่เพียงโครงการในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เท่านั้น แต่จำเป็นต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในมิติของการปรับกระบวนการและพัฒนากำลังคนด้วย ดังนั้น **คู่มือ AI Job Redesign Guideline** ฉบับนี้จึงมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสม เพื่อออกแบบงาน บทบาท และสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ AI อย่างเป็นระบบ เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและเทคโนโลยีควบคู่กัน อย่างสมดุลและยั่งยืน

02

ขอบเขตและข้อจำกัด (Scope and Limitations)

คู่มือ AI Job Redesign Guideline ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบงานให้รองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI โดยยึดหลักคนเป็นศูนย์กลาง มุ่งช่วยให้องค์กรวิเคราะห์ภาระงาน บทบาท และสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการใช้ AI อย่างเป็นระบบ และรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้มีได้มีจุดประสงค์เพื่อเสนอแนะว่า AI ควรถูกนำมาใช้ในลักษณะที่ทำให้เกิดการสูญเสียงาน หรือใช้เป็นเหตุผลรองรับการปรับปรุงจำนวนบุคลากรขององค์กร แต่อย่างใด

นอกจากนี้ กรอบแนวคิด และคำแนะนำในคู่มือฉบับนี้ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับการออกแบบงาน การจ้างงาน หรือการเลิกจ้าง การกำหนดนโยบายด้านแรงงาน โครงสร้างตำแหน่ง ตลอดจนมาตรการรองรับผลกระทบต่อบุคลากร ซึ่งประเด็นข้างต้นยังคงเป็นอำนาจ และความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร และหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น ผู้อ่านควรพิจารณาประเด็นข้างต้นเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร นโยบายด้านบุคลากร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งใช้ดุลยพินิจในการประยุกต์ใช้แนวทางในคู่มือฉบับนี้ เพื่อให้การนำเทคโนโลยี AI ไปใช้ เป็นไปอย่างสมดุล เหมาะสมต่อการดำเนินงาน และคำนึงถึงการพัฒนาคน ตลอดจนการคงไว้ซึ่งคุณค่าของบุคลากร ภายใต้เป้าหมายการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า รวมถึงการพิจารณาความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน

03

นิยามและคำสำคัญ

(Definitions and Key Terms)

เพื่อให้การดำเนินการ AI Job Redesign เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารร่วมกันได้อย่างเข้าใจตรงกัน คู่มือฉบับนี้จึงกำหนดความหมายของคำสำคัญบางประการที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างงาน กระบวนการทำงาน และการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยคำนิยามเหล่านี้จะถูกใช้ในความหมายเดียวกันตลอดทั้งเอกสาร

โดยทั่วไป หลายหน่วยงานมักมองโครงสร้างองค์กรผ่านมุมมองของ “หน่วยงาน/กอง/ฝ่าย” ตามผังองค์กร (Organization Chart) ซึ่งยังคงมีความสำคัญและสามารถใช้เป็นกรอบคิดร่วมกันได้ อย่างไรก็ตาม ในการทำ AI Job Redesign องค์กรจำเป็นต้องมองในมิติของ “กระบวนการทำงาน (Process)” และ “บุคลากร (People)” ควบคู่กันไปด้วย โดยเฉพาะการทำความเข้าใจระดับของภาระงาน บทบาทของตำแหน่งงาน และสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง

ส่วนถัดไปจึงนำเสนอคำนิยามของคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน กระบวนการ และสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นชุดคำและคำนิยามที่ใช้ร่วมกันในการวิเคราะห์และออกแบบงานร่วมกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในขั้นตอนต่าง ๆ ของคู่มือฉบับนี้

กระบวนการหลัก (Process)

ในคู่มือฉบับนี้ “Process” หมายถึง ชุดของกิจกรรมหรือขั้นตอนที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยมีการใช้ข้อมูลนำเข้า (Input) เพื่อสร้างผลลัพธ์ (Output) ที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น กระบวนการสรรหาบุคลากร กระบวนการอนุมัติใบอนุญาต

กระบวนการย่อย (Sub-process)

ในคู่มือฉบับนี้ Sub-process หมายถึง ส่วนย่อยภายใน Process ที่แสดงให้เห็นว่า ภายใน Process หนึ่ง ๆ มีกระบวนการย่อยใดบ้าง โดยแต่ละ Sub-process จะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

ที่ชัดเจน เช่น ภายใต้กระบวนการสรรหาบุคลากร อาจมีกระบวนการย่อย ได้แก่ การรับสมัคร การคัดกรองเบื้องต้น และการสัมภาษณ์คัดเลือก

ภาระงาน (Task)

ในคู่มือฉบับนี้ Task หมายถึง กิจกรรมย่อยที่บุคลากรต้องลงมือปฏิบัติจริงในแต่ละขั้นของกระบวนการย่อย (Sub-process) ซึ่งมีอธิบายได้ว่า “ใคร ทำอะไร กับอะไร หรือกับใคร” เช่น เจ้าหน้าที่ตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร หรือเจ้าหน้าที่จัดทำสรุปเบื้องต้นจากข้อมูลที่ได้รับ

ตำแหน่งงาน (Job Position)

ในคู่มือฉบับนี้ “ตำแหน่งงาน (Job Position)” หมายถึง ตำแหน่งของบุคลากรแต่ละคนในโครงสร้างองค์กร ซึ่งกำหนดขอบเขตงาน ภาระงานหลัก และความรับผิดชอบที่บุคลากรในตำแหน่งนั้นต้องปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร หรือนักวิเคราะห์นโยบาย เป็นต้น

บทบาท (Role)

ในคู่มือฉบับนี้ “Role” หมายถึง ชุดของหน้าที่ และความรับผิดชอบเฉพาะที่บุคคล หรือตำแหน่งงานได้รับมอบหมายภายในกระบวนการทำงาน (Process) หรือกระบวนการย่อย (Sub-process) โดยใช้กำหนดว่า “ใคร” ต้องปฏิบัติ “งานใด” หรือ “ตัดสินใจในประเด็นใด” ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ เช่น บทบาทผู้รับคำขอ บทบาทผู้ตรวจสอบ หรือบทบาทผู้กำกับดูแลระบบ AI โดยบุคลากรหนึ่งคนอาจมีหลายบทบาทในกระบวนการที่แตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ในแต่ละบริบทของการทำงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ในคู่มือฉบับนี้ “Responsibility” หมายถึง หน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดให้กับตำแหน่งงาน หรือบทบาทใดบทบาทหนึ่ง ว่าต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของงานใดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด แม้ในบาง Task การปฏิบัติงานจะดำเนินการโดยระบบ หรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ แต่ความรับผิดชอบสุดท้ายต่อผลลัพธ์ ยังคงต้องระบุให้ชัดเจนว่าอยู่กับบุคคล หรือตำแหน่งงานหรือหน่วยงานใด

ทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI skills)

AI skills หมายถึง ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา การนำไปใช้ การบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกับระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเพิ่มพูนทักษะ (Upskill)

Upskill หมายถึง การพัฒนา และเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรในสายงาน หรือบทบาทเดิม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และรองรับความซับซ้อนของงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การเพิ่มพูนทักษะในลักษณะนี้เป็นการต่อยอดสมรรถนะที่มีอยู่เดิม ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของงาน โดยยังคงอยู่ในเส้นทางอาชีพ หรือบทบาทหลักเดิมของบุคลากร

การเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill)

Reskill หมายถึง การเรียนรู้ และพัฒนาทักษะชุดใหม่ที่แตกต่างจากงานเดิม เพื่อให้บุคลากรสามารถเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในบทบาทใหม่ หรือตำแหน่งงานใหม่ได้ แนวคิดนี้มักถูกนำมาใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างงาน หรือความต้องการแรงงานในอนาคตจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี และบริบทธุรกิจ และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารกำลังคนที่เตรียมบุคลากรให้สามารถย้ายไปทำหน้าที่ หรือสายอาชีพที่แตกต่างจากเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป สามารถมองภาพรวมได้ว่า กระบวนการหลัก (Process) หนึ่งประกอบด้วย กระบวนการย่อย (Sub-process) หลายส่วน และภายในแต่ละกระบวนการย่อย (Sub-process) มีภาระงาน (Task) ที่บุคลากรในตำแหน่งงานต่าง ๆ (Job Position) เป็นผู้ปฏิบัติ โดยมีบทบาท (Role) และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในขณะเดียวกัน การเพิ่มพูนทักษะ (Upskill) และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill) สะท้อนมิติด้านทักษะ และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบให้คนทำงานร่วมกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

04

ภาพรวมการออกแบบงานใหม่ในยุค ปัญญาประดิษฐ์ (AI-Driven Job Design)

4.1 ทำไมต้องทำ AI Job Redesign

ในทางปฏิบัติองค์กรส่วนใหญ่มักมีการนำ AI มาใช้งานแล้ว หรือวางแผนคัดเลือก Use case ที่ต้องการนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งแต่ละ Use case อาจเกิดจากการระดมโจทย์ภายในองค์กร หรือใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ เช่น **AI use case canvas** ที่ สพรอ. จัดทำขึ้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า “กระบวนการ” “ภาระงาน” หรือ “ตำแหน่งงานใด” กำลังจะถูกปรับเปลี่ยนด้วยเทคโนโลยี AI พร้อมทั้งสะท้อนระดับ “คุณค่า (Value)” และ “ความเป็นไปได้ (Feasibility)” ของแต่ละ Use case อย่างเป็นระบบ

สำหรับการปรับใช้ AI Use case ขององค์กร จำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงกัน ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบที่นำไปสู่การปรับ **โครงสร้างงาน บทบาทหน้าที่ และทักษะของบุคลากร** ซึ่งมองได้เป็น 3 มิติ ได้แก่

- **มิติภาระงาน (Task)** เป็นการวิเคราะห์ที่ทำให้เห็นชัดว่า Task ใดได้รับผลกระทบจาก AI และ AI จะเข้ามาช่วยทำงานส่วนใดบ้าง และแต่ละส่วนเข้ามาทำภาระงานแทนที่ หรือส่งเสริมการทำภาระงานของบุคลากร
- **ระดับบทบาทงาน (Job/Role)** เป็นการปรับบทบาท และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนว่า งานใดต้องทำเอง งานใดต้องตรวจสอบ/กำกับ AI และงานใดสามารถให้ระบบดำเนินการแทนได้
- **ระดับการสร้างสมรรถนะและการพัฒนาคน (Skills Development)** เป็นการกำหนดทักษะที่จำเป็น พร้อมจัดทำแผน Reskill/Upskill เพื่อให้บุคลากรใช้ AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการตระหนักรู้ความเสี่ยงด้านข้อมูล กฎหมาย และจริยธรรม

หากองค์กรใช้เพียง AI use case canvas เพื่อเลือกโครงการ AI แต่ไม่ทำ AI Job Redesign ต่อ อาจเกิดช่องว่างหลายด้าน เช่น พนักงานไม่เข้าใจว่าหน้าที่ของตนเปลี่ยนไปอย่างไร งานบางส่วนถูกระบบทำแทน แต่ไม่มีการออกแบบบทบาทใหม่อย่างเหมาะสม หรือไม่มีแผนพัฒนาทักษะรองรับ ทำให้เกิดความกังวล และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่ Use case ถูกออกแบบมาอย่างดีแล้ว

กล่าวโดยสรุป AI use case canvas ช่วยตอบคำถามว่า “ควรเอา AI ไปใช้ตรงไหน เพื่อแก้ปัญหาอะไร และคุ้มหรือไม่” ขณะที่ AI Job Redesign ช่วยตอบคำถามต่อว่า “เมื่อเอา AI ไปใช้แล้ว บุคลากรจะทำงานอย่างไร บทบาท และทักษะต้องเปลี่ยนอย่างไร” การทำทั้งสองส่วนควบคู่กัน จึงทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานร่วมกันระหว่างคน และ AI ได้อย่างมีระบบ ลดผลกระทบต่อบุคลากร และสร้างคุณค่าจาก AI ได้จริงในระยะยาว

4.2 AI Job Redesign คืออะไร

AI Job Redesign หรือ การออกแบบงานเพื่อรองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI คือ กระบวนการปรับโครงสร้างงาน ภาระงาน และบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งออกแบบให้คน และ AI สามารถทำงานร่วมกัน (Human-AI Collaboration) ได้อย่างสมดุล เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการที่มีคนเป็นศูนย์กลาง และยังคงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน

โดยสาระสำคัญของ AI Job Redesign จึงไม่ได้มุ่งเน้นที่การแทนที่คนด้วย AI หากแต่เน้นที่การทบทวนอย่างเป็นระบบว่า ภายในกระบวนการทำงานหนึ่ง ๆ ส่วนใดควรให้ AI เข้ามาช่วย หรือทำแทน โดยเฉพาะภาระงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อน ใช้เวลามาก หรืออาศัยการประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก หรือส่วนใดที่คนยังคงมีบทบาทหลัก เช่น งานที่ต้องใช้การคิดวิเคราะห์เชิงลึก การใช้ดุลยพินิจ การสื่อสารเชิงคน และความเข้าใจบริบทที่ซับซ้อน อีกทั้ง AI Job Redesign ยังช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการเติบโตขององค์กรในระยะยาว ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

4.3 ความสำคัญของ AI Job Redesign

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI ไม่เพียงส่งผลต่อภาระงานที่บุคลากรปฏิบัติในแต่ละวันเท่านั้น หากยังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานขององค์กรในภาพรวมด้วย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถมองได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับขั้นตอนการทำงาน (Task Level) ระดับตำแหน่งงาน

(Job Position Level) และระดับองค์กร (Organizational Level) ซึ่งเป็นกรอบสำคัญในการทำความเข้าใจผลกระทบ และเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการทำงานในยุค AI ได้อย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 2 ระดับการเปลี่ยนแปลงของงานในยุค AI

1. ระดับขั้นตอนการทำงาน (Task Level)

ในระดับ Task เป็นจุดสำคัญของการวิเคราะห์เพื่อออกแบบงานให้รองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ เพราะเป็นระดับของการเปลี่ยนแปลงจากการนำ AI มาใช้ที่ย่อยที่สุด ในสามระดับ และส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาระงานของบุคลากร ในระดับนี้สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าขั้นตอนใดของกระบวนการทำงานเปลี่ยนไปเป็นบทบาทของ AI ขั้นตอนใดจำเป็นต้องเพิ่มการกำกับดูแลของคน และลำดับกิจกรรมในกระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ข้อมูลในระดับ Task จึงทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมจากการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี ไปสู่การปรับบทบาท ในระดับตำแหน่งงาน และระดับองค์กรได้อย่างมีเหตุผล และตรวจสอบได้

2. ระดับตำแหน่งงาน (Job Position Level)

ในระดับตำแหน่งงาน (Job Position) ถือเป็นอีกระดับที่มีความสำคัญ เพราะเมื่อมีการนำ AI มาประยุกต์ใช้กับภาระงาน (Task) ของตำแหน่งนั้น ๆ ย่อมทำให้บทบาท และขอบเขตความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป และนำไปสู่กระบวนการออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) ซึ่งต้องพิจารณาปรับทั้งภาระงาน (Task) และทักษะที่จำเป็นควบคู่กันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น การนำ AI มาใช้จึงไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนตำแหน่งงาน แต่เพื่อยกระดับบทบาทให้เหมาะสม และสร้างคุณค่าเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่น จากผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานประจำ อาจปรับไปเป็นผู้ตัดสินใจ หรือผู้กลั่นกรองผลลัพธ์ที่ AI สร้างขึ้น เป็นต้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ในระดับตำแหน่งงาน จึงจำเป็นต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงานใหม่ (Job Description) ให้สะท้อน

ภาระงานที่เปลี่ยนไป พร้อมกำหนด Competency ใหม่ที่พาสานทักษะคนเข้ากับการใช้เทคโนโลยี และวางแผน Reskill-Upskill เพื่อพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อบทบาทใหม่ในอนาคต

3. ระดับองค์กร (Organizational Level)

ระดับองค์กรเป็นระดับที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเมื่อหลายตำแหน่งงานภายในองค์กรมีการนำ AI มาประยุกต์ใช้ และปรับบทบาทไปพร้อมกัน ความเปลี่ยนแปลงย่อมขยายผลสู่ระดับองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ AI ไม่ได้ส่งผลเพียงต่อภาระงานของบุคลากรรายตำแหน่งเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

ดังนั้น ระดับนี้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสองระดับแรกที่ผ่านมาพอ จนทำให้รูปแบบการทำงานเดิมไม่ตอบโจทย์องค์กร จึงจำเป็นต้องทบทวน และปรับกลยุทธ์ โครงสร้างการทำงาน ตลอดจนกลไกการกำกับดูแล ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของการทำงานในยุค AI เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ และยั่งยืน

ทั้งนี้ จากทั้งสามระดับที่กล่าวมาข้างต้น คู่มือฉบับนี้จะมุ่งเน้นการทำ AI Job Redesign ในระดับ Task เป็นหลัก เพราะระดับนี้เป็นจุดที่เห็นการเปลี่ยนแปลงจากการนำ AI มาใช้ได้ชัดเจนที่สุด และใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในระดับ Task ช่วยให้เราสามารถได้อย่างเป็นรูปธรรมว่าภาระงานใด เปลี่ยนไปเป็นบทบาทของ AI ภาระงานใดจำเป็นต้องเพิ่มการกำกับดูแลของคน และโครงสร้างของกระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และนำไปสู่การปรับบทบาทในระดับตำแหน่งงาน และระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

4.4 ประเภทความสามารถของ AI

ประเภทความสามารถของ AI หมายถึง การจัดหมวดหมู่ความสามารถหลักของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ตามประเภทของงานที่ AI สามารถรองรับได้ เพื่อใช้เป็นกรอบเชื่อมโยงระหว่างภาระงาน (Task) กับรูปแบบการใช้ AI ที่เหมาะสม โดยคู่มือฉบับนี้ใช้กรอบการจำแนกความสามารถของ AI ตามข้อเสนอของ National Institute of Standards and Technology หรือ NIST AI Use Taxonomy เป็นกรอบแนวทางการแบ่งประเภทความสามารถของ AI เนื่องจากมีการอธิบายค่อนข้างละเอียด และครอบคลุม ทั้งนี้ ผู้อ่านสามารถนำกรอบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ หรือเทียบเคียงกับมาตรฐาน หรือกรอบแนวทางการแบ่งความสามารถของ AI แบบอื่น ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเองได้เช่นกัน สำหรับความสามารถของ AI ที่จำแนกตามแนวทางของ NIST AI Use Taxonomy สรุปเป็น 16 ประเภท ดังนี้

ตารางที่ 1 ประเภทความสามารถของ AI (AI Capability)

ประเภทความสามารถ	ตัวอย่างการนำ AI มาประยุกต์ใช้	ตัวอย่างผลลัพธ์
1. การสร้างเนื้อหา	เพื่อสร้างเนื้อหาใหม่ เช่น สร้างวิดีโอ เขียนบทความ วิเคราะห์ข้อมูล เขียนโค้ด	การสร้างคำบรรยายใต้ภาพ การแปลงข้อความเป็นภาพ
2. การสังเคราะห์เนื้อหา	เพื่อรวบรวมและ/หรือสรุปส่วนประกอบองค์ประกอบ หรือแนวคิดให้เป็นภาพรวมที่สอดคล้องกัน	การจัดระเบียบข้อมูลที่จัดบันทึกให้เป็นรูปแบบและโครงสร้างที่เหมาะสม เช่น สรุปสาระสำคัญของหนังสือ
3. การตัดสินใจ	เพื่อเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกที่มีเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	การตัดสินใจซื้อและ/หรือขายทางการเงิน
4. การตรวจจับ	เพื่อค้นหา ตรวจสอบ หรือสืบค้นรายละเอียดของการมีอยู่หรือการปรากฏของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง	การตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์
5. การทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยดิจิทัล	เพื่อให้ความช่วยเหลือแบบโต้ตอบในการทำความเข้าใจ ตอบคำถาม และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใช้	การแจ้งเตือนจากผู้ช่วยอัจฉริยะ (เช่น Siri, Amazon Echo, Google Assistant, Bixby)
6. การค้นพบ	เพื่อค้นหาและระบุสิ่งใหม่หรือข้อมูลที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก	การค้นพบและผลิตยา
7. การวิเคราะห์ภาพ	เพื่อจำแนกลักษณะเฉพาะในภาพดิจิทัล เพื่อสกัดข้อมูลที่มีความหมาย	การวินิจฉัยทางการแพทย์
8. การสืบค้นข้อมูล	เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อเฉพาะที่สนใจ	เร่งการค้นหาโปรตีนที่มีความเสถียรสำหรับการพัฒนาวัคซีนเพื่อเพิ่มชีวิภาพ และการผลิตอาหาร

ประเภทความสามารถ	ตัวอย่างการนำ AI มาประยุกต์ใช้	ตัวอย่างผลลัพธ์
9. การติดตาม	เพื่อสังเกต ตรวจสอบ และเฝ้าดูระบบ กระบวนการ คุณภาพ หรือพฤติกรรม ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจ ถึงพฤติกรรมหรือการทำงาน	การติดตามไฟฟ้า
10. การปรับปรุง ประสิทธิภาพ	เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ ของผลลัพธ์ที่ตั้งไว้	การเพิ่มประสิทธิภาพและ ความสามารถในการรองรับ ข้อมูลขนาดใหญ่สำหรับการ ประมวลผลกราฟ
11. การปรับแต่งส่วน บุคคล	เพื่อออกแบบและปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้ สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะ ความชอบ หรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคล	การวิเคราะห์และปรับแต่ง เนื้อหาการขายเฉพาะบุคคล
12. การคาดการณ์	เพื่อพยากรณ์ความน่าจะเป็นของ ผลลัพธ์ในอนาคต	การพยากรณ์ยอดขาย การพยากรณ์สภาพอากาศ
13. การทำงาน อัตโนมัติ	เพื่อทำงานซ้ำ ๆ โดยอัตโนมัติ ลดข้อผิดพลาด ลดการสูญหายของ ข้อมูล รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพของ กระบวนการ	การทำงานธุรการโดยอัตโนมัติ
14. การให้คำแนะนำ	เพื่อเสนอหรือแนะนำทางเลือกที่จัดการ ได้และเป็นไปได้เพื่อประกอบการตัดสินใจ	การให้คำแนะนำการซื้อ ผลิตภัณฑ์
15. การทำงาน อัตโนมัติด้วยหุ่นยนต์	การใช้เครื่องจักรกลเพื่อทำงานอัตโนมัติ ปรับปรุง และ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพของ งาน	การใช้หุ่นยนต์อัจฉริยะในการ ผ่าตัด
16. การทำงาน อัตโนมัติของ ยานพาหนะ	การใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ เพื่อควบคุมหรือจัดการการเคลื่อนที่ การทำงาน หรือการขนส่งของ ยานพาหนะโดยไม่ต้องอาศัยคนในการ ปฏิบัติงานโดยตรง	ยานพาหนะขับเคลื่อนอัตโนมัติ เช่น รถยนต์อัตโนมัติ รถบรรทุกอัตโนมัติ โดรน และ อากาศยานไร้คนขับ

ที่มา: National Institute of Standards and Technology (NIST): AI Use Taxonomy (NIST.AI.200-1, 2024)

4.5 กรอบแนวคิดการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI

การทำงานในยุค AI มิได้หมายถึงการให้ AI เข้ามาแทนที่คน หากแต่เป็นการออกแบบรูปแบบการทำงานใหม่ให้คน และ AI สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (Human-AI Collaboration) โดยประเภทของการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้



Human-only

1. คนทำงานทั้งหมด



Augmentation

2. คนและ AI ทำงานร่วมกัน



Automation

3. AI ทำงานแทนคน

คนทำงานทั้งหมด (Human-only)

ประเภทของงานที่ยังจำเป็นต้องให้คนเป็นผู้ปฏิบัติทั้งหมด เนื่องจากต้องอาศัยทักษะทางสังคม ความเข้าใจอารมณ์ และความคิดสร้างสรรค์ เช่น การเจรจาต่อรอง หรือการสื่อสารกับลูกค้าในประเด็นที่อ่อนไหว ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งของคน มากกว่าความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของระบบ AI

คนและ AI ทำงานร่วมกัน (Augmentation)

ประเภทของงานที่จำเป็นต้องให้คนทำงานร่วมกับ AI เพราะต้องอาศัยทั้งความสามารถทางปัญญาของคน (Human Cognitive Capability) ไม่ว่าจะเป็นทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้ดุลยพินิจ หรือความเข้าใจเชิงบริบท ร่วมกับความสามารถของ AI (AI Capability) ในการประมวลผลข้อมูลจำนวนมากอย่างรวดเร็ว การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล หรือสรุปข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ สัดส่วนการมีส่วนร่วมของคนและ AI จะมากขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับ Use case และบริบทของงานนั้น ๆ

AI ทำงานแทนคน (Automation)

ประเภทงานที่ AI สามารถทำแทนคนได้ทั้งหมด หรือเกือบทั้งหมด มักเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ มีกฎเกณฑ์ชัดเจน และไม่ต้องใช้ดุลยพินิจมากนัก เช่น ระบบตอบคำถามพื้นฐานอัตโนมัติในแชตบอต ระบบตรวจข้อมูลในแบบฟอร์ม และบันทึกเข้าระบบให้อัตโนมัติ หรือระบบส่งอีเมลแจ้งเตือนสถานะ

เมื่อเข้าใจประเภทของการทำงานร่วมกันระหว่างคน และ AI ทั้ง 3 ประเภทแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการพิจารณาระดับการใช้ AI ในภาระงาน เพราะในแต่ละงาน คน และ AI อาจต้องแบ่งบทบาทไม่เท่ากัน การทำความเข้าใจระดับย่อยเหล่านี้ ช่วยให้กำหนดได้ชัดเจนว่าส่วนใดควรให้ AI ทำ และส่วนใดต้องให้คนทำกับ หรือรับผิดชอบ คู่มือนี้จึงใช้ระดับการใช้ AI สำหรับการออกแบบงาน (AI Level for Job Redesign) เพื่ออธิบายระดับการใช้ AI ในงานอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 2 ระดับการใช้ AI สำหรับการออกแบบงาน (AI Level for Job Redesign)

ประเภทของการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI	ระดับการใช้ AI (AI Level)	คำอธิบาย	ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานต่อ Task	เหตุผลที่อยู่ในระดับนี้
คนทำงานทั้งหมด (Human-Only)	0 – No Automation	ผู้ปฏิบัติงานควบคุมระบบทุกขั้นตอนด้วยตนเอง	ควบคุมและตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง	ไม่มีระบบช่วยใด ๆ ผู้ใช้ควบคุมทุกขั้นตอน 100%
คน และ AI ทำงานร่วมกัน (Augmentation)	1 – Assistance	ระบบช่วยผู้ปฏิบัติงานในบางส่วน	ใช้ระบบช่วย แต่ยังคงควบคุมและลงมือเอง	ระบบให้คำแนะนำหรือช่วยสนับสนุน แต่การตัดสินใจและลงมือยังเป็นของคน
	2 – Partial Automation	บางฟังก์ชันของระบบทำงานอัตโนมัติได้เอง แต่ยังอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน	ตรวจสอบและยืนยันผลลัพธ์ก่อนดำเนินการ	ระบบทำงานบางส่วนแทนได้ แต่ต้องมีคนตรวจและยืนยันทุกครั้ง
	3 – Conditional Automation	ระบบทำงานต่อเนื่องในภารกิจเฉพาะ โดยมีคนพร้อมเข้าควบคุมเมื่อจำเป็น	เฝ้าระวัง พร้อมเข้าควบคุมเมื่อระบบทำงานผิดปกติ	ระบบทำงานหลักได้เอง แต่คนยังต้อง standby หากมี alert หรือเหตุไม่คาดคิด

ประเภทของ การทำงาน ร่วมกันระหว่าง คนกับ AI	ระดับการใช้ AI (AI Level)	คำอธิบาย	ความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติงาน ต่อ Task	เหตุผลที่อยู่ในระดับนี้
AI ทำงานแทนคน (Automation)	4 – High Automation	ระบบสามารถ ดำเนินงานได้ เองภายใต้กรอบ ที่กำหนดโดย ไม่ต้องการ แทรกแซงจากคน	ดูแลคุณภาพและ ผลลัพธ์ของ ระบบ ตรวจสอบ เมื่อจบภารกิจ	ระบบทำงานได้เอง ครบ "ในกรอบที่ตั้ง ไว้" แต่ยังต้องมี oversight ตรวจสอบ คุณภาพเป็นรอบ ๆ
	5 – Full Automation	ระบบดำเนินงาน ได้ครบทุกขั้นตอน โดยไม่ต้องอาศัย คน	คนกำกับเชิง นโยบายและ รับผิดชอบ ผลลัพธ์	ระบบทำงานได้เอง ครบทุกขั้นตอน ไม่มี การแทรกแซงของคน ระหว่างทาง เหลือ เพียง oversight เชิงนโยบายเท่านั้น

05

กรอบแนวคิดและกระบวนการดำเนินงาน

(Conceptual Framework and Implementation Process)

5.1 ภาพรวมการออกแบบงานเพื่อรองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI

กรอบแนวคิด AI Job Redesign มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดบทบาทงานใหม่ และทักษะที่จำเป็นของบุคลากรที่รองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI ได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input)

การพิจารณาปัจจัยนำเข้าคือการกำหนดจุดเริ่มต้นของการออกแบบงานใหม่ เพื่อรองรับการทำงานร่วมกันของบุคลากร และ AI โดยอ้างอิงจาก AI Use case ที่องค์กรคัดเลือก และผ่านการประเมินด้านคุณค่า ความเป็นไปได้ ขอบเขตของกระบวนการ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการ (Process)

เมื่อมีการระบุ AI Use case ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินกระบวนการออกแบบงานใหม่ เพื่อรองรับการทำงานร่วมกันของบุคลากร และ AI โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ภาระงานและลักษณะงาน

ขั้นที่ 2 ทบทวนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดระดับการใช้ AI

ขั้นที่ 3 การปรับบทบาทความรับผิดชอบและทักษะบุคลากรสำหรับการทำงานร่วมกับ AI

ผลลัพธ์ (Output)

หลังจากการพิจารณาปัจจัยนำเข้า (Input) อย่างครบถ้วน และดำเนินกระบวนการออกแบบงานใหม่ (Process) ตามขั้นตอนที่กำหนดแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้คือเอกสารมาตรฐานที่สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริง อย่างน้อยประกอบด้วย แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน

ระหว่างคนและ AI (Human-AI Collaboration Workflow) คำอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ ความรับผิดชอบใหม่ รวมถึงชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกับ AI

5.2 กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

สำหรับการทำ AI Job Redesign สำหรับองค์กรควรพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการประยุกต์ใช้ AI ด้วย โดยสามารถอ้างอิงตามแนวทางที่ สพรอ. กำหนดไว้ โดยเฉพาะในส่วนโครงสร้างองค์กร (AI Structure) ซึ่งควรกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้อย่างชัดเจน เพื่อให้ AI Job Redesign เป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร และสนับสนุนให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร (Executive)

ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง หรือให้นโยบายในภาพรวม อนุมัติ หรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น คอยกำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้การทำ AI Job Redesign ขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เจ้าของกระบวนการ (Process Owner)

เจ้าของกระบวนการ หรือผู้ที่เข้าใจการทำงานของ Use case นั้นเป็นอย่างดี และจะเป็นผู้รับผิดชอบผลลัพธ์ และคุณภาพของกระบวนการ มีส่วนร่วมในการทบทวน และเห็นชอบแนวทางการทำงานระหว่างคน และ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของตน

ผู้แทนฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource : HR)

ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการกำหนดที่ภาระงาน และจัดทำกระบวนการทำงานระหว่างคน และ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ในระดับ Task จัดทำสมรรถนะ (Competency) และแผน Reskill-Upskill สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการสื่อสาร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายด้านบุคลากรขององค์กร รวมทั้งประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการ

ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT)

ผู้ทำหน้าที่จัดเตรียมเครื่องมือ และสภาพแวดล้อมด้านข้อมูล และระบบสารสนเทศ ดูแลความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล กำหนดสิทธิในการเข้าถึงระบบให้เหมาะสมกับบทบาทของผู้ใช้งาน และ

ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการออกแบบ และปรับปรุง กระบวนการทำงาน

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Operational Staff)

ผู้ทำหน้าที่ให้ข้อมูลเชิงปฏิบัติการสำหรับการทำแผนที่ภาระงาน (Task) เข้าร่วมออกแบบ และทดลองใช้ Human-AI Collaboration Workflow ในงานจริง ติดตามคุณภาพการทำงานของระบบ AI ในแต่ละ Task และรายงานเหตุผิดปกติ หรือปัญหาที่พบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง กระบวนการ และระบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้แม้จะมีการกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบ ที่แตกต่างกัน แต่ในสภาพการดำเนินงานจริงในบางตำแหน่ง ก็สามารถที่จะเป็นคนเดียวกันได้ เช่น กรณี AI Use case สำหรับการคัดเลือกใบสมัครงาน อาจมีผู้บริหาร เจ้าของกระบวนการ และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นคนเดียวกันได้

5.3 การเลือก Use case สำหรับการทำ AI Job Redesign

จุดเริ่มต้นของการทำ AI Job Redesign คือการเลือก Use case ที่ชัดเจน เพื่อระบุว่า เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะถูกนำไปใช้กับภาระงาน (Task) หรือกระบวนการทำงาน (Process) ใดบ้าง และเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน (Job Position) หรือกลุ่มบุคลากรใด ขั้นตอนนี้ช่วยให้องค์กร มองเห็นขอบเขตของงาน และกลุ่มบุคลากรที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง ก่อนเข้าสู่การออกแบบ งานใหม่ในขั้นถัดไป ในบริบทของคู่มือฉบับนี้ “Use case” หมายถึง งาน หรือกระบวนการที่องค์กร ต้องการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความเร็ว หรือความถูกต้อง ลดงานซ้ำซ้อน หรือยกระดับผลลัพธ์ และการให้บริการ

ตัวอย่างของ AI Use case ซึ่งมีการนำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้ อาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- **Process** เช่น กระบวนการคัดกรองใบสมัครงาน การตรวจรับเอกสาร การรับคำร้อง การจัดทำรายงานการประชุม
- **Job Function** เช่น งานสรรหาบุคลากร งานตรวจสอบและวิเคราะห์เอกสาร งานบริการ ประชาชน งานจัดการประชุม
- **Project/Service** เช่น โครงการพัฒนาระบบคัดเลือกผู้สมัครงานอัตโนมัติ โครงการพัฒนาระบบบริการผ่านช่องทางดิจิทัล หรือโครงการระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

5.3.1 กรอบแนวทางการเลือก AI Use case เพื่อพิจารณาการทำ AI Job Redesign

กรณีที่ 1 องค์กรมีแผน AI Roadmap อยู่แล้ว

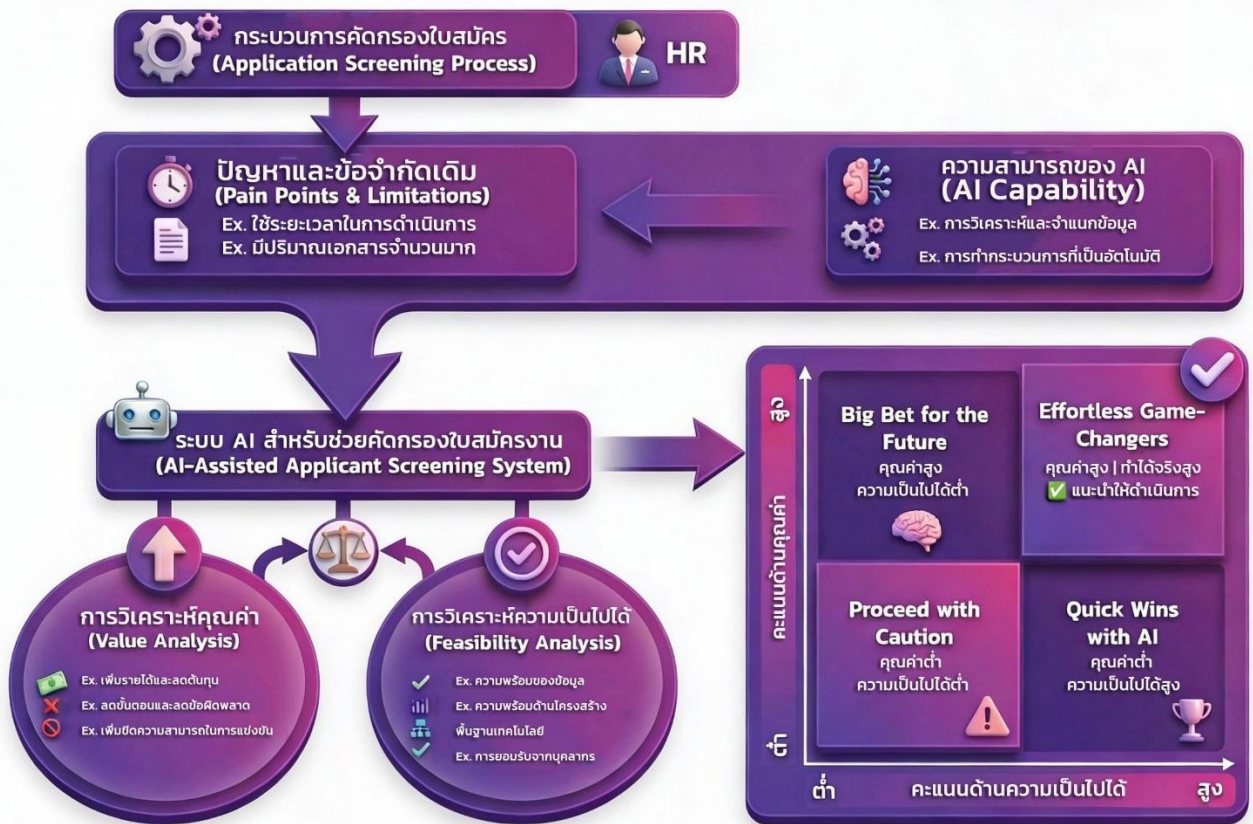
การเลือก Use case จากรายการที่กำหนดอยู่ในแผน AI Roadmap ขององค์กร หรือแผนการนำ AI มาประยุกต์ใช้ เพื่อสนับสนุนเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การออกแบบงานใหม่สอดคล้องกับแผนหลัก และทิศทางการพัฒนา AI ขององค์กร

กรณีที่ 2 หากองค์กรยังไม่มี AI Roadmap หรือแผนการนำ AI ไปประยุกต์ใช้

คู่มือฉบับนี้แนะนำให้ใช้กรอบแนวคิด AI use case canvas เพื่อทบทวนกระบวนการทำงาน และระบุประเด็นที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนา รวมถึงพิจารณาว่าเทคโนโลยี AI สามารถสนับสนุนได้อย่างไร ทั้งนี้จะช่วยให้องค์กรได้ Use case เบื้องต้น สำหรับนำไปประเมินและคัดเลือกตาม 2 มิติ ดังนี้

- **การวิเคราะห์คุณค่า (Value)** โดยพิจารณาผลของ Use case ต่อการเพิ่มรายได้ หรือขยายฐานลูกค้า การลดต้นทุนการดำเนินงาน การลดความผิดพลาดของกระบวนการ การเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าและบริการ
- **การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility)** โดยพิจารณาความพร้อมของข้อมูล (Data Readiness) และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ความยากง่ายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพื่อรองรับการใช้งาน AI ตลอดจนระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

หมายเหตุ: สามารถดูรายละเอียด AI use case canvas ตามภาคผนวก



ภาพที่ 3 ตัวอย่าง AI Use case “ระบบ AI ในการคัดเลือกผู้สมัครงาน”

จากแนวคิดข้างต้นองค์กรจะมี AI Use case ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวิเคราะห์เพื่อทำ AI Job Redesign ในขั้นตอนต่อไป

06

การวิเคราะห์ภาระงานและลักษณะงาน (Task Analysis)

การวิเคราะห์ภาระงาน และออกแบบงานใหม่ในเบื้องต้น ถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ AI Job Redesign โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจภาระงาน (Task) กับความสามารถของ AI (AI Capability) เพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานระหว่างคน และ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ในระดับภาระงาน (Task) โดยผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ ผลวิเคราะห์กระบวนการทำงานใหม่เบื้องต้นที่ระบุว่าในแต่ละภาระงาน AI สามารถช่วยทำอะไรได้บ้าง และบุคลากรต้องรับผิดชอบส่วนใด รวมถึงจุดที่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI อย่างเหมาะสม

ผลวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการหารือร่วมกับเจ้าของกระบวนการ (Process Owner) และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในลำดับถัดไป เพื่อร่วมกันกำหนดระดับการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI ตลอดจนพิจารณาประเด็นด้านกำกับดูแลที่จำเป็น

6.1 เข้าใจขั้นตอนและการเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในคู่มือฉบับนี้แนะนำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) เป็นผู้ดำเนินการหลักของขั้นตอนนี้ เนื่องจากเป็นฝ่ายที่มีความเข้าใจในภาพรวมโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน และบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยสรุปขั้นตอนและเอกสารที่ต้องเตรียม ดังนี้

6.1.1 ขั้นตอนหลัก

- นำข้อมูล Use case มาพิจารณาเพื่อทำความเข้าใจขอบเขตของกระบวนการหลัก (Process) ที่เกี่ยวข้อง
- ทบทวนเอกสารที่มีอยู่ เช่น คู่มือปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) ผังกระบวนการ และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)
- ระบุกระบวนการหลัก (Process) และกระบวนการย่อย (Sub-process) ที่อยู่ในขอบเขตของ Use case
- ระบุภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) ภายใต้อะกระบวนการย่อย
- เลือกประเภทความสามารถของ AI (AI Capability) ที่เหมาะสมกับแต่ละภาระงาน

- จัดทำผลการวิเคราะห์กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ในระดับภาระงาน โดยแยกให้ชัดเจนว่า AI ทำส่วนใด และบุคลากรยังคงทำส่วนใด

ในขั้นตอนนี้อาจจะได้ผลวิเคราะห์ Human-AI Collaboration Workflow ในระดับภาระงานที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) สามารถนำไปใช้หาข้อ และวิเคราะห์ร่วมกับเจ้าของกระบวนการ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในลำดับต่อไป

การเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

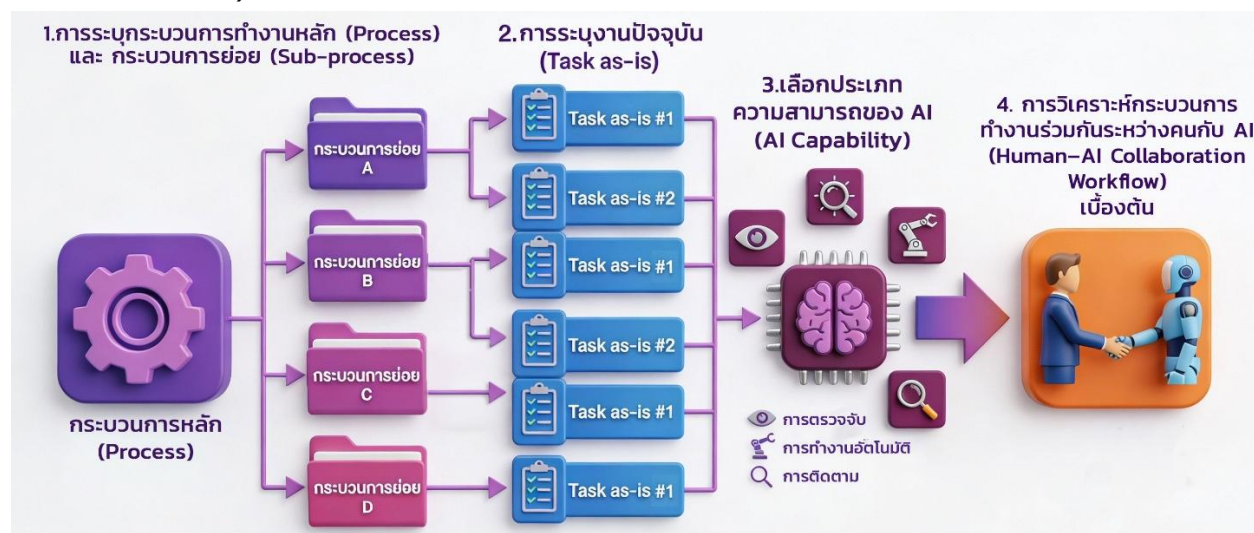
สำหรับเอกสารในการจัดทำขั้นตอนข้างต้น แนะนำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) เตรียมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ AI Use case ที่สำคัญ ๆ เช่น

- ชื่อ Use case
- ขอบเขตของกระบวนการทำงาน (Process) ที่เกี่ยวข้อง
- ภาระงาน (Task)
- ผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตำแหน่งงาน (Job Position) และคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของพนักงานที่ได้รับผลกระทบ

6.2 วิธีดำเนินงาน

สำหรับวิธีการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ภาระงานในบทนี้ สามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุกระบวนการทำงานหลัก (Process) และกระบวนการย่อย (Sub-process)
2. การระบุภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) แยกตามกระบวนการย่อย
3. การเลือกประเภทความสามารถของ AI (AI Capability)
4. การวิเคราะห์กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) เบื้องต้น



ภาพที่ 4 ภาพรวมการวิเคราะห์กระบวนการทำงานระหว่างคนและ AI เบื้องต้น

โดยอธิบายแต่ละขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

6.2.1 การระบุกระบวนการทำงานหลัก (Process) และกระบวนการย่อย (Sub-process) ก่อนประยุกต์ใช้ AI

การดำเนินการขั้นตอนนี้ เพื่อที่จะให้องค์กรทราบว่าแต่ละกระบวนการหลัก และย่อยจะนำความสามารถของ AI มาใช้ที่จุดใดได้บ้าง และจะนำไปสู่การดำเนินการ AI Job redesign ที่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง

กระบวนการหลัก - การคัดเลือกใบสมัครงาน เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา

กระบวนการย่อย เช่น

- 1) ลงประกาศรับสมัคร และโพสต์คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) บนเว็บไซต์ หรือ แพลตฟอร์ม
- 2) คัดกรองใบสมัครให้ตรงความต้องการขององค์กร
- 3) สรุปข้อมูลเบื้องต้นของผู้สมัครเพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับคณะกรรมการสรรหา
- 4) ส่งรายชื่อผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรองให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาเลือกผู้ที่ต้องการ ให้นัดสัมภาษณ์งาน

ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับผิดชอบ (Stakeholders & Process Owner) ในขั้นตอนข้างต้น ครอบคลุม

เจ้าของกระบวนการ (Process Owner) ซึ่งอาจเป็นหัวหน้าฝ่ายสรรหาบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักกับกระบวนการทำงาน เช่น

- เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร (Recruiter)
- คณะกรรมการสรรหา (อาจมาจากหลายฝ่าย หรืออาจมีกรณีผู้เชี่ยวชาญภายนอกในตำแหน่งที่สำคัญ)
- หัวหน้างาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด ที่รับสมัครตำแหน่งงาน

6.2.2 ระบุภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) ภายใต้กระบวนการย่อย

เมื่อกำหนดกระบวนการย่อย (Sub-process) แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการระบุภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) ในแต่ละกระบวนการย่อย โดยเขียนให้สะท้อนลักษณะการทำงานจริง ตัวอย่างเช่น

- **กระบวนการย่อย A** การประกาศรับสมัครงาน

ภาระงานปัจจุบัน คือ เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรร่างข้อความประกาศรับสมัครจาก Job Description เลือกช่องทางประกาศ และโพสต์ด้วยตนเองในแต่ละแพลตฟอร์ม

- **กระบวนการย่อย B** คัดกรองใบสมัครให้ตรงความต้องการขององค์กร

ภาระงานปัจจุบัน คือ เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรอ่าน และวิเคราะห์ใบสมัครของผู้สมัครแต่ละรายโดยตรวจสอบคุณสมบัติ และเปรียบเทียบกับ Job Description และเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดด้วยตนเอง พร้อมทั้งตัดสินใจคัดกรอง และจัดลำดับผู้สมัครด้วยตนเอง

- **กระบวนการย่อยที่ C** สรุปข้อมูลเบื้องต้นของผู้สมัครเพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับคณะกรรมการสรรหา

ภาระงานปัจจุบัน คือ เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรนำข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นมาสรุปตามเกมเพลตมาตรฐานขององค์กร

- **กระบวนการย่อย D** ส่งข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรองให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาเรียกสัมภาษณ์

ภาระงานปัจจุบัน คือ เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรร่างอีเมล และส่งข้อมูลสรุปจากขั้นตอน C ให้คณะกรรมการสรรหา

สำหรับภาระงาน (Task) แต่ละรายการ อาจระบุข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับตำแหน่งงานของเจ้าของกระบวนการ และเอกสารหรือระบบที่ใช้เป็นช่องทางหลักในการทำงานก่อนที่จะมีการนำ AI มาใช้งาน โดยผลลัพธ์จากขั้นตอนนี้ คือ รายการภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) ที่ผ่านการวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกับแต่ละกระบวนการแล้ว

6.2.3 เลือกประเภทความสามารถของ AI (AI Capability)

เมื่อระบุภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) ในแต่ละกระบวนการย่อยแล้ว ขั้นถัดไปคือการพิจารณาว่า ในแต่ละภาระงานสามารถใช้ความสามารถของ AI (AI Capability) ไດเข้ามาช่วยเสริมหรือรองรับกระบวนการทำงานย่อยได้บ้าง โดยอ้างอิงจากประเภทความสามารถของ AI จำนวน 16 ประเภทในตารางจากบทที่ 4 ข้อ 4.4 เพื่อเชื่อมโยงภาระงานงานกับประเภทความสามารถของ AI ที่เหมาะสมมากที่สุด

ตัวอย่างเช่น ภาระงานคัดกรองเรซูเม่เบื้องต้น สามารถใช้ประเภทความสามารถของ AI ด้านการวิเคราะห์ภาพ เพื่ออ่านข้อความจากเรซูเม่ด้วยเทคโนโลยีรู้จำอักขระ และด้านการให้คำแนะนำ เพื่อวิเคราะห์ และจัดลำดับผู้สมัครตามความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้น

ในขั้นตอนนี้ ยังไม่จำเป็นต้องเลือกเครื่องมือหรือระบบ AI ที่เฉพาะเจาะจง แต่ควรมุ่งกำหนดจับคู่กลุ่มความสามารถของ AI ที่ต้องการใช้ในแต่ละภาระงานก่อน เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการออกแบบกระบวนการทำงานระหว่างคน และ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ในขั้นถัดไป

6.2.4 กำหนดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI

เมื่อได้ภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) และประเภทความสามารถของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI Capability) สำหรับแต่ละภาระงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) เบื้องต้น

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการสรุป Human-AI Collaboration Workflow
“กระบวนการ (Process) การคัดเลือกใบสมัครงาน เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา”

กระบวนการย่อย (Sub-process)	ตำแหน่งงาน (Job Position)	ภาระงานปัจจุบัน (Task as-is)	ความสามารถของ AI (AI Capability)	ผลวิเคราะห์ Human-AI Collaboration Workflow เบื้องต้น (Task to-be)
A. ลงประกาศรับสมัครและโพสต์ Job Description บนเว็บไซต์	เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร	1. ร่างข้อความประกาศรับสมัครจาก Job Description เลือกช่องทางประกาศ	การสร้างเนื้อหา และการให้คำแนะนำ	AI สร้างร่างข้อความประกาศรับสมัครจาก Job Description ตามเทมเพลตที่กำหนด และเสนอช่องทางประกาศเบื้องต้นตามลักษณะตำแหน่งงาน / คน ตรวจสอบถ้อยคำ ปรับให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร เลือกช่องทางประกาศที่ต้องการ และกดโพสต์เผยแพร่
		2. โพสต์ด้วยตนเองในแต่ละแพลตฟอร์ม		
B. คัดกรองใบสมัครให้ตรงความต้องการขององค์กร	เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร	1. อ่านและวิเคราะห์ใบสมัครของผู้สมัครแต่ละราย โดยตรวจดูคุณสมบัติและเปรียบเทียบกับ Job Description และเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดด้วยตนเอง	การตัดสินใจและการตรวจจับความผิดปกติ	AI วิเคราะห์ข้อมูลใบสมัครตามเกณฑ์ที่กำหนด และคำนวณร้อยละความสอดคล้อง (Matching Percentage) พร้อมจัดลำดับผู้สมัครเบื้องต้น ผู้สมัคร/ คน ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของ

กระบวนการย่อย (Sub-process)	ตำแหน่งงาน (Job Position)	ภาระงานปัจจุบัน (Task as-is)	ความสามารถ ของ AI (AI Capability)	ผลวิเคราะห์ Human-AI Collaboration Workflow เบื้องต้น (Task to-be)
		2. ตัดสินผลคัด กรองและจัดลำดับ ผู้สมัครด้วยตนเอง		ผลคัดกรองเฉพาะกรณีที่ ระบบแจ้งเตือน เช่น เคส คะแนนต่ำทิ้ง หรือข้อมูล ซับซ้อน
C. สรุปข้อมูล เบื้องต้นของ ผู้สมัครเพื่อ ประกอบการ ตัดสินใจของ คณะกรรมการ สรรหา	เจ้าหน้าที่สรรหา บุคลากร	1. นำข้อมูลผู้สมัครที่ ผ่านการคัดเลือก เบื้องต้นมาสรุปตาม เกมเพลตามาตรฐาน ขององค์กร	การสังเคราะห์ เนื้อหา และสืบค้น ข้อมูล	AI ดึงข้อมูลผู้สมัครที่ ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้น จากระบบและจัดทำร่าง สรุปตามเกมเพลต มาตรฐานขององค์กร/ คนตรวจงานและยืนยัน สรุปก่อนส่งต่อ คณะกรรมการสรรหา
D. ส่งข้อมูล ผู้สมัครที่ผ่าน การคัดกรองให้ คณะกรรมการ สรรหา พิจารณา เรียกสัมภาษณ์	เจ้าหน้าที่สรรหา บุคลากร	1. ร่างอีเมลและส่ง ข้อมูลสรุปจาก ขั้นตอน C ให้ คณะกรรมการ สรรหา	การทำงาน อัตโนมัติ และการติดตาม	AI เขียนอีเมลแนบข้อมูล สรุปผู้สมัครตามเกม เพลตขององค์กร และส่ง ให้กรรมการสรรหา/ คน ไม่ต้องทำขั้นตอนนี้

07

การทบทวนระดับการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Reviewing AI Levels for Human–AI Collaboration)

การทบทวนระดับการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI ในบทนี้ ถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดการยืนยันร่วมกันจากผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ควรนำความสามารถของ AI มาใช้ในการทำงาน (Task) ใด และจะกำหนดการมีส่วนร่วมของ AI อย่างไร โดยคำนึงถึงทั้งศักยภาพของเทคโนโลยี คุณค่าของงาน ความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้ Human–AI Collaboration Workflow ที่สามารถนำไปออกแบบงานใหม่ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

7.1 เข้าใจขั้นตอนและการเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การกำหนดระดับการใช้ AI (AI Level) เป็นไปอย่างรอบด้าน ขั้นตอนนี้แนะนำให้ดำเนินการในรูปแบบการหารือร่วมกัน ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริหารที่รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ทำหน้าที่ประสาน และอำนวยความสะดวก เพื่อสรุปผลเป็น Human–AI Collaboration Workflow สำหรับใช้ในขั้นตอนถัดไป

7.1.1 ขั้นตอนหลัก

- นำผลการวิเคราะห์ Human–AI Collaboration Workflow เบื้องต้นจากบทที่ 6 มาใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการพูดคุยหารือร่วมกัน
- ตรวจสอบว่า กระบวนการหลัก (Process) กระบวนการย่อย (Sub-process) และภาระงาน (Task) ที่ระบุ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง
- ทบทวนประเภทความสามารถของ AI (AI Capability) ที่ระบุในแต่ละ Task ว่าสอดคล้องกับลักษณะงานและข้อมูลที่มีอยู่
- กำหนดระดับการใช้ AI (AI Level) สำหรับแต่ละ Task โดยคำนึงถึงทั้งศักยภาพของเทคโนโลยี คุณค่าของงาน ความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อการปฏิบัติงานจริง

- สรุปบทบาท และความรับผิดชอบ โดยระบุให้ชัดเจนถึงภาระงานที่บุคลากรยังคงต้องดำเนินการด้วยตนเอง และภาระงานใดที่ AI เข้ามาสนับสนุนหรือทำแทนได้
- บันทึกประเด็นข้อหาหรือ และจัดทำเป็นกรอบการทำงาน Human-AI Collaboration Workflow เพื่อใช้ในขั้นตอนถัดไป

การเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- ข้อมูลหลักที่ใช้ในการหารือ และกำหนดระดับการใช้ AI (AI Level) เช่น
 - ผลการวิเคราะห์ Human-AI Collaboration Workflow เบื้องต้น
 - ประเภทความสามารถของ AI (AI Capability) และระดับการใช้ AI (AI Level)
- นโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแล (Governance) ที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection: PDPA) และเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Criteria)
- ข้อมูลเชิงเทคนิค และข้อมูล (Technical & Data Information) เช่น
 - ศักยภาพ และข้อจำกัดของโซลูชัน AI ที่องค์กรใช้หรือมีแผนจะใช้
 - ความพร้อมของข้อมูล (ปริมาณ คุณภาพ รูปแบบ)
 - ระบบงานที่ต้องเชื่อมต่อหรือเกี่ยวข้องกับ AI

7.2 วิธีดำเนินงาน

7.2.1 เตรียมการทบทวนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก่อนการประชุม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ควรส่งผลการวิเคราะห์ Human-AI Collaboration Workflow เบื้องต้นจากขั้นก่อนหน้า และข้อมูลเกี่ยวกับ Use case ให้ผู้เข้าร่วมประชุมล่วงหน้า เพื่อให้ทุกฝ่ายมีเวลาเตรียมมุมมองของตนเองมาก่อน จะช่วยให้การหารือในที่ประชุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2.2 ทบทวนและยืนยันข้อมูล กระบวนการทำงาน (Process) กระบวนการย่อย (Sub-process) ภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) จากผล Human-AI Collaboration Workflow เบื้องต้น

ในที่ประชุมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) นำเสนอภาพรวมของ Human-AI Collaboration Workflow Process ที่วิเคราะห์เบื้องต้น เพื่อให้ที่ประชุมเห็นชอบ กระบวนการทำงาน (Process) กระบวนการย่อย (Sub-process) ภาระงานปัจจุบัน (Task as-is) ว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม

7.2.3 กำหนดระดับการใช้ AI (AI Level)

เมื่อทบทวน และยืนยันข้อมูลข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดระดับการใช้งาน AI (AI Level) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ตามแนวทางดังต่อไปนี้

- **ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก**

วิเคราะห์ และประเมินระดับการใช้ AI (AI Level) ในเชิงเทคนิคว่านำมาปรับใช้กับ AI Use case ได้สูงสุดถึงระดับใด (ดูตารางที่ 2 ระดับการใช้ AI สำหรับการออกแบบงาน) หากไม่มีข้อจำกัด เช่น ประเด็นกฎหมาย จริยธรรม ความพร้อมของข้อมูล คุณภาพข้อมูล เป็นต้น พร้อมทั้งตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องในเชิงเทคนิค

- **เจ้าของกระบวนการ (Process Owner) และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง**

พิจารณาระดับการใช้ AI (AI Level) ที่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเสนอข้างต้น ควบคู่กับการปฏิบัติงานจริงว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด หรืออาจเกิดความเสี่ยงเรื่องใดบ้าง หรือจะกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างไร หรือบางภาระงาน (Task) จะต้องอาศัยการพิจารณาเชิงดุลยพินิจ หรือความเข้าใจบริบทและอารมณ์ของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือการสรุประดับการใช้ AI (AI Level) สำหรับแต่ละภาระงานตามที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยพิจารณาจากทั้งมุมมองเชิงเทคนิค (Technical) และการปฏิบัติงานจริง (Operational) เพื่อให้การตัดสินใจมีความสมดุลระหว่างศักยภาพของ AI และบทบาทของคน

7.2.4 การจัดทำ Human-AI Collaboration Workflow

เมื่อได้ข้อสรุปตามขั้นต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ดำเนินการจัดทำสรุป Human-AI Collaboration Workflow ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมกระบวนการย่อย (Sub-process) ความสามารถของ AI (AI Capability) ระดับการใช้ AI (AI Level) กระบวนการการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ที่ได้รับการยืนยัน และอาจกำหนดหมายเหตุด้านความเสี่ยงและประเด็นที่ควรควบคุมไว้ (หากมี) พร้อมตรวจทานความครบถ้วน และความสอดคล้องในภาพรวมของ Process และทำการยืนยันจาก Process Owner หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4 ตัวอย่าง Human-AI Collaboration Workflow
“กระบวนการ (Process) การคัดเลือกใบสมัครงาน เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา”

กระบวนการย่อย (Sub-process)	ความสามารถของ AI (AI Capability)	ระดับการใช้ AI (AI Level)	Human-AI Collaboration Workflow	ตัวอย่างประเด็นกำกับดูแลด้าน AI (AI Governance)
A. ลงประกาศรับสมัครและโพสต์ Job Description บนเว็บไซต์	การสร้างเนื้อหาและการให้คำแนะนำ	1 – Assistance (ระบบช่วยผู้ปฏิบัติงานในบางส่วน)	AI ร่างข้อความประกาศจาก Job Description ตาม Template และเสนอคำ/รูปแบบ/ช่องทางโพสต์/อื่นๆ คน ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของถ้อยคำ และดำเนินการโพสต์	- การใช้ถ้อยคำต้องไม่เลือกปฏิบัติ (Discrimination) หรือไม่แสดงอคติ (Bias)
B. คัดกรองใบสมัครให้ตรงความต้องการขององค์กร	การตัดสินใจและการตรวจจับความผิดปกติ	2 – Partial Automation (ระบบทำงานอัตโนมัติในบางส่วน ภายใต้การควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน)	AI คัดเลือกใบสมัครตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด พร้อมแสดงร้อยละของความสอดคล้อง (Matching Percentage) ระหว่างคุณสมบัติผู้สมัครและตำแหน่งงาน คน ตรวจสอบและพิจารณาผลการคัดกรองที่ AI วิเคราะห์ รวมถึงตัดสินใจขั้นสุดท้ายร่วมกับข้อมูลสนับสนุนจาก AI	-การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) ตาม PDPA -กบฏวนเกณฑ์คัดกรองและผล Matching Percentage เป็นระยะ เพื่อลดอคติ (Bias) และรักษาความเป็นธรรม (Fairness)

กระบวนการย่อย (Sub-process)	ความสามารถของ AI (AI Capability)	ระดับการใช้ AI (AI Level)	Human-AI Collaboration Workflow	ตัวอย่างประเด็นกำกับดูแลด้าน AI (AI Governance)
C. สรุปข้อมูลเบื้องต้นของผู้สมัครเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการสรรหา	การสังเคราะห์เนื้อหา และ สืบค้นข้อมูล	2 – Partial Automation (ระบบทำงานอัตโนมัติในบางส่วน ภายใต้การควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน)	AI นำข้อมูลของผู้สมัครที่มี Matching Percentage สูงสุด มาสรุปข้อมูลตาม template ขององค์กร เพื่อเตรียมให้คณะกรรมการสรรหา คน ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล ก่อนส่งให้คณะกรรมการสรรหา	- หลีกเลี่ยงการสรุปเกินจริง (Accuracy & Reliability) - การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) ตาม PDPA
D. ส่งข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรองให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาเรียกสัมภาษณ์	การทำงานอัตโนมัติ และการติดตาม	4 – High Automation (ระบบสามารถดำเนินงานได้เอง โดยมีการตรวจทานเป็นระยะ)	AI ส่งอีเมลให้คณะกรรมการโดยอัตโนมัติ (ภายหลังคนกดยืนยันความถูกต้องจากขั้นตอนก่อนหน้า) และเมื่อกรรมการรับอีเมลและกดตกลงเรียกสัมภาษณ์ ก็จะเข้าสู่กระบวนการย่อย (Sub Process) ถัดไป คน ไม่ต้องทำขั้นตอนนี้ เพียงแต่คอยมาเช็คระบบเป็นระยะ	- กำหนดเงื่อนไขในการส่งอัตโนมัติให้ชัดเจน ตั้งกลไกแจ้งเตือน (alert) เมื่อส่งไม่สำเร็จหรือข้อมูลผิดปกติ - จำกัดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลผู้สมัครเฉพาะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และป้องกันการรั่วไหลระหว่างการส่งต่อ (Access Control & Security)

ทั้งนี้ ตัวอย่างในบทนี้เป็นเพียงการแสดงขั้นตอน และตัวอย่างของกระบวนการหนึ่งเท่านั้น เพื่อให้เห็นแนวคิด และวิธีดำเนินการในเชิงปฏิบัติ ซึ่งผู้อ่านสามารถนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ในการทบทวน และวิเคราะห์ทุกกระบวนการย่อยที่อยู่ในขอบเขตของ AI Use Case ขององค์กรตนเองให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงได้

08

การปรับบทบาทความรับผิดชอบและทักษะบุคลากรสำหรับการทำงานร่วมกับ AI

(Redefining Roles, Responsibilities, and Skills for Human-AI Collaboration)

จากขั้นตอนการจัดทำกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ในขั้นก่อนหน้า ช่วยให้องค์กรเห็นว่า ในแต่ละภาระงานของกระบวนการย่อนั้น เทคโนโลยี AI เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน หรือดำเนินการในส่วนใด ขณะเดียวกัน บุคลากรยังต้องรับผิดชอบในหน้าที่ใดบ้าง เช่น การตรวจทาน การกำกับดูแล หรือการตัดสินใจ ต่อผลลัพธ์ที่ได้จาก AI และข้อมูลดังกล่าวยังทำให้เห็นว่าลักษณะงานของตำแหน่งงานนั้น ได้เปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องทบทวน และปรับปรุงหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsibility and Duty) ของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำบรรยาย ลักษณะงาน (Job Description) ให้สอดคล้องกับบทบาท และภาระงานรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานร่วมกับ AI รวมถึงพิจารณาทักษะที่จำเป็น (Skill Set) สำหรับบุคลากรในตำแหน่งงานนั้น อย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 5 ภาพรวมกระบวนการปรับบทบาทงานและทักษะบุคลากรสำหรับการทำงานร่วมกับ AI

8.1 สรุปกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow)

เมื่อนำเทคโนโลยี AI มาปรับใช้กับกระบวนการหลัก “การคัดเลือกใบสมัครงาน” เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา

ตารางที่ 5 ตัวอย่างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI
(Human-AI Collaboration Workflow)

กระบวนการย่อย	AI	คน
A. ลงประกาศรับสมัครและโพสต์ Job Description บนเว็บไซต์	 Level 1 – Assistance	
B. คัดกรองใบสมัครให้ตรงความต้องการขององค์กร	 Level 2 – Partial Automation	
C. สรุปข้อมูลเบื้องต้นของผู้สมัครเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการสรรหา	 Level 2 – Partial Automation	
D. ส่งข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรองให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาเรียกสัมภาษณ์	 Level 4 – High Automation	

หมายเหตุ:  หมายถึง AI เป็นผู้ดำเนินการหลัก,  หมายถึง คนตรวจสอบ/กำกับดูแล และ  หมายถึง คนไม่มีการดำเนินการ

การจัดทำกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ทำให้องค์กรสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ในหลายภาระงาน AI เข้ามามีบทบาทเป็นผู้ดำเนินการหลัก ขณะที่บุคลากรทำหน้าที่ตรวจทาน ยืนยันผลลัพธ์ หรือในบางกรณีอาจไม่จำเป็นต้องดำเนินการอีกต่อไป เมื่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะดังกล่าว ย่อมส่งผลให้ลักษณะงานเดิมของตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ไม่สอดคล้องกับภาระงานจริงที่มีการนำ AI เข้ามาช่วยสนับสนุน ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องทบทวน และปรับปรุงคำบรรยายลักษณะงานให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานรูปแบบใหม่

8.2 พิจารณาคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)

ในขั้นตอนนี้ ทำการวิเคราะห์คำอธิบายลักษณะงานเดิม (Job Description) เพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบปัจจุบันของตำแหน่งนั้น ว่ายังคงสอดคล้องกับลักษณะภาระงานหลังนำ AI มาใช้หรือไม่

ชื่อตำแหน่งงาน (Job Title)

เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร (Recruiter) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)

คุณสมบัติของผู้สมัคร (Qualifications)

- ปริญญาตรีขึ้นไป สาขาทรัพยากรบุคคล บริหารธุรกิจ หรือที่เกี่ยวข้อง
- มีประสบการณ์งานสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอย่างน้อย 1–3 ปี
- มีทักษะการสื่อสาร การประสานงาน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีความละเอียดรอบคอบ และสามารถรักษาความลับของข้อมูลผู้สมัครได้

หน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibilities and Duties)

- วางแผนการสรรหาบุคลากรตามโครงสร้างขององค์กร
- จัดทำประกาศจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และดำเนินการประกาศรับสมัครงานผ่านช่องทาง/แพลตฟอร์มในการโพสต์ประกาศรับสมัครด้วยตนเอง
- วิเคราะห์ใบสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ประสบการณ์ และทักษะให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ และเกณฑ์ที่กำหนด พร้อมตัดสินผลคัดกรองและจัดลำดับผู้สมัครเบื้องต้น
- รวบรวมข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรอง และจัดทำสรุปตามแบบฟอร์มมาตรฐานขององค์กร
- จัดทำเอกสารและสรุปรายชื่อ/คุณสมบัติผู้สมัคร
- บริหารจัดการการสัมภาษณ์ผู้สมัคร และประสานคณะกรรมการสรรหา
- ดำเนินการทดสอบความรู้ และความสามารถผู้สมัคร
- จัดทำรายงานผลการสรรหา และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างของตำแหน่งงาน (Structure)

- สังกัดฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- รายงานต่อหัวหน้าฝ่าย หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

สรุปหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงาน (Job Summary / Objective)

รับผิดชอบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และการเติบโตขององค์กร

เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits)

เงินเดือนและสวัสดิการตามนโยบายขององค์กร

จากภาพรวมคำอธิบายลักษณะงานข้างต้นจะเห็นแล้วว่า เมื่อนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในระบบการคัดเลือกใบสมัครงาน จะทำให้กระทบกับ **หน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibilities and Duties)** เช่น

- จัดทำประกาศจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และดำเนินการประกาศรับสมัครงานผ่านช่องทาง/ แพลตฟอร์มในการโพสต์ประกาศรับสมัครด้วยตนเอง
- วิเคราะห์ใบสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และทักษะให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและเกณฑ์ที่กำหนด พร้อมตัดสินผลคัดกรอง และจัดลำดับผู้สมัครเบื้องต้น
- รวบรวมข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรอง และจัดทำสรุปตามแบบฟอร์มมาตรฐานขององค์กร
- จัดทำเอกสารและสรุปรายชื่อ/ คุณสมบัติผู้สมัคร

ซึ่งจะต้องนำหน้าที่ความรับผิดชอบนี้มาปรับปรุง/ออกแบบงานใหม่

8.3 บทวนและปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility and Duty)

ชื่อตำแหน่ง: เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร (Recruiter)

หน่วยงาน: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)

หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก เดิม	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก เมื่อมีการนำ AI มาปรับใช้
• จัดทำประกาศจากคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และดำเนินการประกาศรับสมัครงานผ่านช่องทาง/แพลตฟอร์มในการโพสต์ประกาศรับสมัครด้วยตนเอง • วิเคราะห์ใบสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และทักษะให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและเกณฑ์ที่กำหนด พร้อมตัดสินผลคัดกรอง และจัดลำดับผู้สมัครเบื้องต้น • รวบรวมข้อมูลผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรอง และจัดทำสรุปตามแบบฟอร์มมาตรฐานขององค์กร • จัดทำเอกสารและสรุปรายชื่อ/คุณสมบัติผู้สมัคร	• ใช้ระบบ AI ช่วยร่างข้อความประกาศรับสมัครจาก Job Description ตาม Template ตรวจสอบ และปรับถ้อยคำให้เหมาะสม เลือกช่องทาง และยืนยันการโพสต์ประกาศ • ใช้ AI ช่วยคัดกรองใบสมัครตามเกณฑ์ขององค์กร พร้อมดูค่า Matching Percentage ตรวจสอบและพิจารณาผลคัดกรองจาก AI และตัดสินใจขั้นสุดท้ายโดยอาศัยข้อมูลสนับสนุนจากระบบ • ใช้ AI ช่วยสรุปข้อมูลผู้สมัครที่มีคะแนนตรงตามเกณฑ์สูงสุด ตามแบบฟอร์มขององค์กรพร้อมทตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง และความครบถ้วน ก่อนส่งต่อให้คณะกรรมการสรรหา • กำกับการส่งข้อมูลผู้สมัครไปยังคณะกรรมการสรรหาผ่านระบบอัตโนมัติ พร้อมติดตามสถานะการส่งเป็นระยะ • ดูแลการใช้ข้อมูลผู้สมัครให้เป็นไปตามนโยบายข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) และแนวทางการกำกับดูแล AI (AI Governance) ขององค์กร

8.4 การกำหนดทักษะเพื่อรองรับบทบาทงานใหม่ที่ทำงานร่วมกับ AI

เมื่อดำเนินการทบทวนหน้าที่ และความรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดชุดทักษะที่จำเป็น (Skill Set) สำหรับตำแหน่งงานนั้น โดยเฉพาะในบริบทที่มีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาใช้ร่วมในกระบวนการทำงาน

คู่มือฉบับนี้ขอเสนอแนวทางการพิจารณาจากตัวอย่างกรอบทักษะด้าน AI (AI Skills Framework) จากเอกสาร *“AI skills for the UK workforce: AI skills tools package”* ของรัฐบาลสหราชอาณาจักร ซึ่งได้จัดกลุ่มทักษะตามระดับตำแหน่งงาน (Job Level) โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านความรับผิดชอบ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณค่าของงานในแต่ละระดับ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการกำหนดทักษะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในยุค AI

ทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI skills) หมายถึง ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา การนำไปใช้ การบริหารจัดการ และการทำงานร่วมกับระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรอบแนวคิดนี้ได้จัดกลุ่มทักษะด้าน AI ออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1. ทักษะด้านเทคนิคของ AI (Technical AI Skills) 2. ทักษะด้านการใช้ AI อย่างรับผิดชอบและมีจริยธรรม (Responsible and Ethical AI Skills) 3. ทักษะทั่วไปในการใช้ AI ที่ไม่ใช่เทคนิค (Non-technical AI Skills) ทั้งนี้ แต่ละทักษะมีการกำหนดให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งงาน (Job Level) 3 ระดับ ตั้งแต่ระดับต้น (Entry Level) ระดับกลาง (Mid-Level) ระดับบริหาร (Managerial Level) โดยสรุปดังตาราง ต่อไปนี้

ระดับ ตำแหน่งงาน (Job Level)	ตัวอย่างกลุ่มทักษะ		
	ทักษะด้านเทคนิคของ AI (Technical AI Skills)	ทักษะด้านการใช้ AI อย่าง รับผิดชอบและมีจริยธรรม (Responsible and Ethical AI Skills)	ทักษะทั่วไปในการใช้ AI ที่ไม่ใช่ เทคนิค (Non-technical AI Skills)
ระดับต้น (Entry Level)	- เขียนคำสั่ง (Prompt) เพื่อสั่งงานเครื่องมือ AI - สามารถปรับใช้ AI feature เช่น เครื่องมือถอดเสียง อัตโนมัติ - สามารถใช้เครื่องมือ AI เพิ่มประสิทธิภาพเช่น การร่างและส่งอีเมล	- สามารถประเมินความถูกต้อง และความเหมาะสมของการใช้ AI ในงานได้ - สามารถวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการตัดสินใจที่สร้างจาก AI - ตระหนักได้ว่าผลลัพธ์ของ AI มีอคติ (Bias) - สามารถปรับใช้แนวทางคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการใช้ AI ในเบื้องต้นได้	- สามารถวางแผนเลือกใช้งาน AI กับภาระงานของตนเองอย่างเหมาะสม - ประเมินได้ว่าเมื่อใดควรขอคำปรึกษาหรือความช่วยเหลือในการใช้ AI - สามารถอธิบายข้อสังเกตพื้นฐานเกี่ยวกับผลลัพธ์จาก AI - แสดงความพร้อมในการเรียนรู้และเข้ารับการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือ AI อย่างต่อเนื่อง

ระดับ ตำแหน่งงาน (Job Level)	ตัวอย่างกลุ่มทักษะ		
	ทักษะด้านเทคนิคของ AI (Technical AI Skills)	ทักษะด้านการใช้ AI อย่าง รับผิดชอบและมีจริยธรรม (Responsible and Ethical AI Skills)	ทักษะทั่วไปในการใช้ AI ที่ไม่ใช่ เทคนิค (Non-technical AI Skills)
ระดับกลาง (Mid-Level)	- สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือ AI ในกระบวนการทำงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะตำแหน่งงานได้ - สามารถใช้ AI เพื่อสนับสนุนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ - สามารถใช้แพลตฟอร์ม AI แบบ low-code เพื่อช่วยในการทำงานอัตโนมัติ	- สามารถประเมินความถูกต้องและความสอดคล้องของเนื้อหาที่สร้างจาก AI กับบริบทของงาน - สามารถระบุได้ว่าผลลัพธ์ของ AI มีอคติ (Bias) และสามารถดำเนินการแก้ไขเบื้องต้นได้ - ให้คำแนะนำหรือกำกับการตัดสินใจด้านจริยธรรมในการใช้ AI ภายในทีม	- นำข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากผลลัพธ์ของ AI ไปใช้เพื่อพัฒนางานหรือสนับสนุนการตัดสินใจ - ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบและแนวทางการใช้ AI ภายในทีม - ทดลองและประยุกต์ใช้เครื่องมือ AI ใหม่ ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน
ระดับบริหาร (Managerial Level)	- สามารถบริหารจัดการและกำกับให้มีการบูรณาการ AI เข้ากับการกิจ/บริการขององค์กร - ติดตามและประเมินการใช้ AI ในภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กร	- สามารถกำหนดทิศทางในการกำกับการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม โดยอ้างอิงนโยบายมาตรฐาน และหลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง - บริหารจัดการการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและจริยธรรมด้านข้อมูลในกระบวนการที่ใช้ AI - กำหนดบทบาท และความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการใช้ AI ภายในทีมหรือหน่วยงาน	- วางแผนกลยุทธ์การใช้ AI และกำหนดความคาดหวังด้านการใช้ AI อย่างรับผิดชอบในระดับองค์กร - ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการใช้ AI - ให้คำแนะนำและกำกับการดูแลการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ

ทั้งนี้ องค์กรสามารถกำหนดระดับตำแหน่งงาน (Job Level) เพิ่มเติมได้ และอาจเลือกใช้งานหรือปรับประยุกต์ AI Skills Framework อื่นที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรมาประกอบการออกแบบทักษะได้เช่นกัน

ตัวอย่าง การกำหนดทักษะใหม่ของ “เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร (Recruiter)” ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับต้น (Entry Level) ซึ่งจากกรอบแนวคิดจะต้องมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ครบคลุม 3 ส่วนตามความเหมาะสม

1. Technical AI Skills (ด้านเทคนิค) เช่น

ทักษะการใช้เครื่องมือ AI ด้านการสรรหาได้อย่างถูกต้อง เช่น ใช้ระบบคัดกรองใบสมัคร, ระบบสรุปข้อมูลผู้สมัคร, และพีเจอาร์ AI ที่เกี่ยวข้องในแพลตฟอร์ม HR

- ทักษะการเขียนคำสั่ง (Prompt) และตั้งค่าระบบเพื่อร่างประกาศและสรุปข้อมูล เช่น เขียนคำสั่งให้ AI ร่างประกาศรับสมัครจาก Job Description ได้ตรงใจจริง และใช้ฟังก์ชันสรุป/จัดรูปแบบข้อมูลให้เหมาะสม
- ทักษะการอ่าน และตีความผลจากระบบ AI เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครเบื้องต้น

2. Responsible & Ethical AI Skills (ด้านความรับผิดชอบ/จริยธรรม) เช่น

- ทักษะการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมเหตุสมผล และความเป็นธรรมของผลจาก AI เช่น ตั้งคำถามกับผลลัพธ์เมื่อเห็นว่าขัดกับเกณฑ์วิชาชีพ
- ทักษะการตระหนัก และจัดการความเสี่ยงด้านอคติ (Bias) และความเป็นธรรม เช่น รู้ว่าปัจจัยอะไรอาจทำให้ระบบเลือกปฏิบัติต่อผู้สมัครบางกลุ่ม
- ทักษะการปฏิบัติตามหลัก PDPA และแนวทาง AI Governance ขององค์กรในการใช้ และจัดเก็บข้อมูลผู้สมัครอย่างเหมาะสม

3. Non-Technical AI Skills (ด้านไม่ใช่เทคนิคแต่จำเป็นต่อการทำงาน) เช่น

- ทักษะการสื่อสาร และอธิบายผลจาก AI ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ เช่น สรุปผลคัดกรอง/สรุปผู้สมัครจากระบบ AI ให้คณะกรรมการสรรหาเข้าใจ
- ทักษะการทำงานร่วมกับทีม HR และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา AI Use Case เช่น แจ้งปัญหาและข้อเสนอแนะจากการใช้งานจริง ร่วมทดลองฟังก์ชันใหม่ ๆ และสะท้อนผลให้ทีมพัฒนา
- ทักษะการเรียนรู้และปรับตัวต่อ AI อย่างต่อเนื่อง เช่น เข้าร่วมอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ AI ในงาน HR

ข้อมูลชุดทักษะใหม่ของแต่ละตำแหน่ง สามารถนำไปใช้วางแผนการเพิ่มพูน และพัฒนาทักษะ (Upskill-Reskill) ได้โดยตรง โดยทั่วไป หากงานหลักยังเหมือนเดิม แต่ต้องเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานเดิม หรือเพิ่มทักษะใหม่ที่จะช่วยให้ทำงานเดิมได้ดีขึ้น เช่น ใช้ AI ช่วยทำงานให้เร็วขึ้น จะจัดเป็น Upskill ขณะที่กรณีบทบาทเปลี่ยนไปอย่างมีนัยสำคัญ เช่น จากเดิมทำหน้าที่พิมพ์ข้อมูลตามระบบ มาเป็นผู้ดูแลและกำกับธรรมาภิบาลข้อมูล จะถือเป็น Reskill ตามตัวอย่างข้างต้น ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากร การใช้เครื่องมือ AI และเขียนคำสั่ง (Prompt) เพื่อสั่งงานเครื่องมือ AI ถือเป็น Upskill ส่วนทักษะการจัดการอคติ (Bias) และการปฏิบัติตามแนวทางกำกับดูแล AI (AI Governance) ถือเป็น Reskill เป็นต้น

โดยสรุปภาพรวมของบทนี้ได้อธิบายแนวทางการปรับบทบาท ความรับผิดชอบ และทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยต่อยอดจากการ

จัดทำกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI (Human-AI Collaboration Workflow) ซึ่งช่วยให้องค์กรเห็นภาพชัดเจนของการแบ่งบทบาทระหว่างคน และ AI ในแต่ละภาระงาน

การนำ AI เข้ามาใช้ส่งผลให้ลักษณะงานของหลายตำแหน่งเปลี่ยนแปลงไป โดย AI ทำหน้าที่สนับสนุน หรือดำเนินงานบางส่วน ขณะที่บุคลากรยังคงมีบทบาทสำคัญด้านการตรวจทาน การกำกับดูแล และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องทบทวน และปรับปรุงคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) โดยเฉพาะหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้สะท้อนบริบทการทำงานรูปแบบใหม่

นอกจากนี้ บทนี้ยังเน้นความสำคัญของการพัฒนาทักษะบุคลากร ควบคู่ไปกับการปรับบทบาทงาน โดยนำเสนอกรอบทักษะด้าน AI ที่ครอบคลุมทักษะด้านเทคนิค ด้านจริยธรรม และ ความรับผิดชอบ และทักษะทั่วไปที่ไม่ใช่เทคนิค ซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การปรับบทบาทงาน และการพัฒนาทักษะบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างคน และ AI อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

ภาคผนวก

เครื่องมือวิเคราะห์ AI Use case สำหรับองค์กร (AI use case canvas)

วัตถุประสงค์

AI use case canvas ใช้เป็นเครื่องมือในการ ระบุวิเคราะห์ และคัดเลือกโอกาสที่เหมาะสมในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในองค์กร โดยคำนึงถึงทั้งมิติของ คุณค่า (Value) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของแต่ละ Use case เพื่อให้การนำ AI มาใช้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ AI Use case

ขั้นตอนที่ 1 การมองหาโอกาสในการนำ AI มาใช้ในงาน

เริ่มจากการสำรวจโครงสร้างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อระบุว่าขั้นตอนใดสามารถนำ AI เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ โดยพิจารณาครอบคลุม 4 ระดับ ได้แก่

1. ระดับผู้บริหารและนโยบายองค์กร
2. ระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจ
3. ระดับหน่วยงานหรือฝ่าย
4. ระดับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน

เริ่มจากการเลือกกระบวนการหลัก (Main Process) ที่ต้องการนำมาวิเคราะห์ จากนั้น ระบุขั้นตอนย่อย (Sub-Process) ของกระบวนการนั้น และวิเคราะห์ว่าในแต่ละขั้นตอน AI สามารถเข้ามาช่วยสร้างคุณค่าในด้านใด เช่น เพิ่มความรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด หรือปรับปรุงคุณภาพของข้อมูล และผลลัพธ์ เมื่อวิเคราะห์ครบทุกขั้นตอนแล้ว ให้สรุปเป็น AI Use case ที่ต้องการพิจารณาต่อเพื่อเข้าสู่การประเมินคุณค่า (Value) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ในลำดับถัดไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินคุณค่า

นำ Use case ที่ผ่านการคัดเลือกมาประเมิน “คุณค่าที่ AI จะสร้างได้” เช่น

- การเพิ่มรายได้
- การลดต้นทุน
- การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเป็นไปได้

วิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการนำ AI มาใช้จริง เช่น

- ความพร้อมของข้อมูล (Data Readiness)
- ความพร้อมด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือ (Technology Readiness)
- ความพร้อมของบุคลากร (Human Capability)
- ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy & Governance)

ผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ AI Use case Tool

- รายการ AI Use case ที่ผ่านการคัดเลือก พร้อมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
- การจัดลำดับความสำคัญของ Use case ตามมิติของคุณค่า (Value) และความเป็นไปได้ (Feasibility)
- ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำ AI Roadmap ขององค์กร เพื่อวางแผนดำเนินการในระยะต่อไป



AI Use case เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรมองเห็น “โอกาสและลำดับความสำคัญ” ของการ นำ AI มาใช้ได้อย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

Infocomm Media Development Authority (IMDA), Personal Data Protection Commission (PDPC), & Lee Kuan Yew Centre for Innovative Cities (LKYCIC). (2020). *A guide to job redesign in the age of AI*. Singapore University of Technology and Design.

International Labour Organization (ILO). (2023). *Human-centered AI for the Future of Work*. Geneva: International Labour Organization.

International Organization for Standardization. (2022). *ISO/IEC 22989:2022 Artificial Intelligence — Concepts and terminology*. Geneva: ISO.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2022). *Employer perspective on hiring*. National Initiative for Cybersecurity Education (NICE).

https://www.nist.gov/system/files/documents/2022/12/14/Employer%20Project%20for%20MTM_508compliant.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Artificial Intelligence and Employment: The Role of Work Design*. Paris: OECD Publishing.

Parker, S. K. (2025). *Artificial intelligence: How it changes the landscape for work design research and practice*. Oxford University Press.

Singapore Government. (2022). *A guide to job redesign in the age of AI*. <https://file.go.gov.sg/ai-guide-to-jobredesign.pdf>

The Center for Artificial Intelligence & the Future of Work. (2023). *The AI-ready workforce: How leaders and workers can prepare for a reshaped future of work*. Jobs for the Future.

https://info.jff.org/hubfs/JFF-AI-Ready%20Workforce%20Report_103123-vF.pdf?_hsmi=280455825

Theofanos, M., Choong, Y.-Y., & Jensen, T. (2024). *AI use taxonomy: A human-centered approach*.

<https://doi.org/10.6028/NIST.AI.200-1>



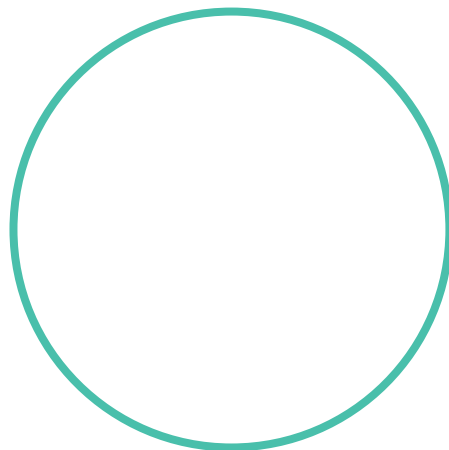
UNESCO. (2023). *AI and digital transformation competency framework*. Paris: UNESCO.

World Economic Forum. (2021). *Building a common language for skills at work: A global taxonomy*. Geneva: World Economic Forum.

<https://www.weforum.org/publications/building-a-common-language-for-skills-at-work-a-global-taxonomy>

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. Geneva: World Economic Forum.

https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf



รายชื่อผู้จัดทำ

ที่ปรึกษาและผู้บริหารสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

ดร. ชัยชนะ มิตรพันธ์

ดร. ศักดิ์ เสกขุนทด

ดร. ชลิตดา มัธยมบุรุษ

คณะกรรมการศูนย์ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance Center : AIGC)

รจนา ลำเลิศ

ธิดิกร ตระกูลศิริศักดิ์

กัลยรัตน์ เจริญปรุ

หทัยชนก พุทธรักษา

สุฉายพิมพ์ ศิริวัฒน์

บวัญฤทัย ยอดเวียงไชย

ณัชชา หล่อทรัพย์

ศูนย์ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์
AI GOVERNANCE CENTER : AIGC
สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์

02 123 1237 | aigc@etda.or.th