

AI in Human Resource Management**

Chayanut Chaturachinda*

Abstract

This article discusses the roles in which Artificial Intelligence (AI) could be used in human resource management. It examines the life cycle of AI in the process of human resource management, and the challenges in employing AI at each point of the life cycle and its use in the human resources management process. It argues that AI could help the human resource department in the processes of recruitment and screening applicants, interviewing, benefits administration, employee development and payroll administration, performance assessment and staff pay raise. Nevertheless, it also argues that there are some limitations. Importantly, skills which AI has not yet acquired or has acquired but not to the same level as humans have, for example, soft skills. In sum, although it could be accepted that, for some parts of the operations, AI should replace humans for reasons of convenience and speed, there are still some activities or aspects of work that AI cannot replace humans but is rather a tool to help humans work more efficiently and effectively.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Human Resource Management (HRM)

*Lecturer, Department of Public Administration, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University, Henri Dunant Road, Pathumwan District, Bangkok 10330. E-mail: salicut@yahoo.com

Received November 5, 2019; Revised December 6, 2019; Accepted March 15, 2021

<http://www.library.polsci.chula.ac.th/journal2>

AI กับการบริหารงานบุคคล**

ชญาณัฐ จาตุรจินดา*

บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้กล่าวถึงบทบาทของ AI (Artificial Intelligence) หรือปัญญาประดิษฐ์ ในการนำมาใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวถึงวงจรชีวิตของ AI ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประเด็นท้าทายในการนำ AI เข้ามาใช้ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตไปจนถึงการนำ AI เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการทำงานตั้งแต่การรับสมัครพนักงานและคัดกรองผู้สมัคร การสัมภาษณ์ การจัดการสวัสดิการ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การจัดทำเงินเดือน ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน อย่างไรก็ตามบทความชิ้นนี้ยังชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดบางประการที่ AI ยังไม่สามารถทำหรือมีเทียบเท่ามนุษย์ได้ เช่น ทักษะทางด้านอารมณ์ (soft skills) แม้ในท้ายที่สุดต้องยอมรับว่ากิจกรรมหรืองานบางอย่าง AI ควรเข้ามาแทนที่มนุษย์ เพื่อความสะดวกและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามก็ยังมีกิจกรรมหรืองานบางอย่างที่ AI ไม่สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้ แต่กำเนิดมาเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

*อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนอังรีดูนังต์ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 อีเมล salicupt@yahoo.com

**ได้รับบทความ 5 พฤศจิกายน 2562; แก้ไขปรับปรุง 6 ธันวาคม 2562; อนุมัติให้จัดพิมพ์ 15 มีนาคม 2564

บทนำ

Artificial Intelligence (AI) หรือปัญญาประดิษฐ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือสติปัญญาเทียมที่ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สร้างตรรกะ เหตุผล และวางแผน ไปจนถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาได้เหมือนมนุษย์ โดยใช้โปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่มนุษย์เขียนหรือจัดทำชุดคำสั่งขึ้น ปัจจุบันถูกนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือมนุษย์ในด้านต่าง ๆ กล่าวได้ว่า AI สามารถนำมาใช้งานได้ในทุกกิจกรรมของมนุษย์ อีกทั้งแนวโน้มการขยายตัวของ การก้าวเข้าสู่ระบบ AI โดยเฉพาะในแวดวงอุตสาหกรรมยานยนต์ การดูแลสุขภาพ สื่อสังคม การโฆษณา การศึกษา และการตลาดกำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่เพียงแต่ AI จะถูกนำมาใช้ในวงการอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นตอนการผลิตเท่านั้น ในกระบวนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรยังได้มีการนำ AI เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่กระบวนการในการรับสมัครพนักงาน การสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการประเมินการลาออกของพนักงาน AI นั้นมีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นที่ปรึกษาที่มีความรู้และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ AI ยังมีความสามารถในการวิเคราะห์ วินิจฉัย และคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ AI จึงกลายเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังและเป็นส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน อีกทั้งยังมีความถูกต้องแม่นยำและยังช่วยประหยัดทรัพยากรภายในกระบวนการดำเนินงานในองค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม AI ก็มีข้อจำกัดในการนำมาใช้ ข้อจำกัดของการนำ AI เกี่ยวเนื่องกับประเด็นคุณธรรมและจริยธรรมที่มีความละเอียดอ่อนเกินกว่าที่ AI จะวิเคราะห์ได้ลึกซึ้งเช่นเดียวกับมนุษย์ แม้ว่า AI จะมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เช่นเดียวกับมนุษย์ แต่ท้ายที่สุด AI ก็เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์ ดังนั้นการออกแบบและการใส่ข้อมูลพื้นฐานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญในการสร้างให้ AI คิดวิเคราะห์ได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์หลักของผู้ใช้งานและไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดจนส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพิจารณาผู้ที่ได้รับการว่าจ้างหรือการพิจารณาว่าพนักงานคนใดควรถูกไล่ออก เป็นประเด็นที่มีผลกระทบร้ายแรงต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อนและเกี่ยวพันกับกรอบของกฎหมาย นอกจากนี้การรวบรวมข้อมูลของ AI ยังมีความเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรมข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์อีกด้วย ดังนั้นการนำ AI เข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร นอกจากจะต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการนำระบบ AI เข้ามาเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานแล้ว ลักษณะการนำ AI เข้ามาประยุกต์ใช้จะต้องเป็นวิธีการที่ผสมผสานระหว่างตัวบุคคลในฐานะผู้ควบคุมและระบบ AI ในฐานะเครื่องมือในการเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน ดังนั้นก่อนอื่นเราควรทำความเข้าใจกับวงจรของชีวิตของ AI ว่าเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อจะได้ทราบว่าจริง ๆ

แล้ว AI สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ในทางใดได้บ้างและเข้าไปเสริมให้มนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในด้านใดบ้าง

วงจรชีวิตของ AI ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก่อนที่จะทำความเข้าใจกับวงจรชีวิตของ AI อาจต้องมาทำความรู้จักกับ AI ว่าแท้จริงแล้วคืออะไร AI (Artificial Intelligence) หรือปัญญาประดิษฐ์ เป็นการรวบรวมและประมวลผลของสมองมนุษย์ไปสู่สภาพของเครื่องจักร (machine) เป็นชุดของโค้ดหรืออัลกอริทึม (algorithm) ที่ทำให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถเลียนแบบ พัฒนา และแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ได้ (Jen Namjatturas 2019) จุดมุ่งหมายของ AI คือการพัฒนากระบวนการให้สามารถคิด วิเคราะห์ หรือกระทั่งมีความรู้สึกได้เช่นเดียวกับมนุษย์ เป็นการยืมเอาบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ของมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการทำงานตามขั้นตอนกระบวนการของระบบคอมพิวเตอร์ โดยการพัฒนานำการทำงานของคอมพิวเตอร์ให้คล้ายคลึงกับมนุษย์ เช่น ความมีเหตุผล การเรียนรู้และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น (Suphon Phommaphan, Sirirat Matchimadilok, and Preecha Tangkriangkiet 2018) หรือกล่าวได้ว่า AI เป็นเทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่ได้รับการฝึกฝนให้ทำสิ่งที่มนุษย์สามารถทำได้ โดย AI มีส่วนประกอบหลัก 3 ประการ คือ การคำนวณความเร็วสูง ข้อมูลคุณภาพจำนวนมาก และอัลกอริทึมขั้นสูง ซึ่งทำให้ AI แตกต่างจากซอฟต์แวร์ทั่วไป เทคโนโลยีที่เรียกว่า AI จึงมีความแม่นยำและมีเสถียรภาพที่มากกว่าโดยใช้อัลกอริทึมที่เชื่อมต่อกับข้อมูลคุณภาพและการคำนวณที่รวดเร็ว (McGovern et al. 2018)

ในปัจจุบัน AI ถูกจับตามองในฐานะคลื่นลูกใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระบบการทำงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ บริษัทหลายแห่งนำ AI เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบกับบริษัทคู่แข่ง จนทำให้อีกหลายบริษัทต้องกลับมาให้ความสำคัญกับการนำ AI เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรด้วยเช่นกัน โดยธุรกิจอันดับแรก ๆ ของดัชนีการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลในวงการอุตสาหกรรมของ The McKinsey Global Institute (MGI) ได้แก่ การบริการเทคโนโลยีขั้นสูงและการโทรคมนาคม หรือบริการทางการเงิน โดยเป็นกลุ่มแรก ๆ ที่มีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้และมีการให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านปัญญาประดิษฐ์เป็นอย่างมาก (Bughin et al. 2017)

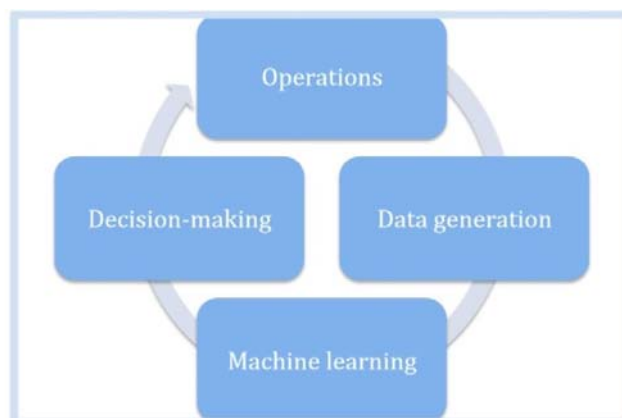
นอกจาก AI จะถูกนำมาใช้ในระบบการผลิตภายในบริษัทแล้ว AI ยังถูกนำมาใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเช่นกัน โดยในปัจจุบันบริษัทหลายแห่งทั่วโลกได้นำ AI เข้ามาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เช่น การทำธุรกรรมแบบบริการตนเอง การรับสมัครพนักงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร การจัดทำเงินเดือน การรายงานผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงงานด้านนโยบาย การเข้าถึงและตรวจสอบเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมั่นว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในการงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์และช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

ยิ่งขึ้น และจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ และได้มาซึ่งข้อมูลที่แม่นยำและนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคลากร การวางระบบการทำงานไปจนถึงเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้ ซึ่ง AI จะช่วยให้การทำงานของระบบการจัดการข้อมูล (back office) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันมีการนำ AI มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบันค่อนข้างหลากหลายโดยเฉพาะในด้านการตลาด โดย AI ถูกนำมาใช้ในการตอบคำถามของผู้บริโภค หรือแม้แต่การคาดการณ์ต่าง ๆ เช่น ผู้บริโภคกลุ่มใดจะซื้อสินค้าประเภทใด การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการนำเสนอผลิตภัณฑ์จะกระทบต่อยอดขายหรือไม่ เป็นต้น คำถามเหล่านี้สามารถนำ Big data เข้ามาช่วยวิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มและทิศทางล่วงหน้าได้ ในทางตรงกันข้ามการนำ AI เข้ามาปรับใช้ในกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นกลับกลายเป็นความท้าทายที่หลากหลายและอาจทำให้เกิดความขัดแย้งจากผลที่ตามมาต่อปัจเจกบุคคลได้ เช่น **ประการแรก** ความซับซ้อนของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เห็นได้จากงานบางอย่างมีความซับซ้อนและอาจมีผู้ร่วมปฏิบัติการมากกว่าหนึ่งราย อาจทำให้แยกผลงานของปัจเจกออกจากผลงานของกลุ่มได้ยาก หรือในกรณีการจะพิจารณาว่าพนักงานคนใดอยู่ในเกณฑ์พนักงานดีเด่นซึ่งอาจต้องพิจารณาจากหลายมิติ เช่น โครงสร้างงาน ระดับความยากง่ายของงาน และคะแนนจากการประเมินผลงาน เป็นต้น

ประการที่สอง ข้อจำกัดของข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากชุดข้อมูลด้านที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเล็กมาก เมื่อเทียบกับมาตรฐานของวิทยาศาสตร์ข้อมูล (data science) แม้กระทั่งในองค์กรขนาดใหญ่ ตัวเลขเกี่ยวกับจำนวนพนักงานถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับตัวเลขจำนวนการบริโภคของลูกค้า ประโยชน์ที่จะได้รับนั้นแทบมองไม่เห็น **ประการที่สาม** ในด้านความพร้อมรับผิดชอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมจริยธรรมและประเด็นด้านกฎหมาย เพราะสังคมยังมีความตระหนักเกี่ยวกับจริยธรรมและความยุติธรรมในเรื่องผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจจ้างหรือเลิกจ้างบุคคลซึ่งเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์ด้านจิตวิทยาสังคม **ประการสุดท้าย** ปฏิกริยาตอบสนองแบบตีกลับ (adverse reaction) ของพนักงานต่อการนำ AI เข้ามาช่วยตัดสินใจจ้างงานแทนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นเกี่ยวกับเพศหรือเชื้อชาติ เป็นต้น ดังนั้น Tambe, Cappelli และ Yakubovich (2018, 4-22) จึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “วงจรชีวิตของการนำ AI มาสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ดังนี้

ภาพที่ 1 แสดงวงจรการ
กระบวนการบริหาร



ทำงานของ AI ใน
ทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Tambe, Cappelli and Yakubovich 2018, 4-22

1. Operation

เป็นวงจรชีวิตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประโยชน์อย่างหนึ่งในการนำเครื่องมือ data science มาใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้คือการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินงานเชิงปฏิบัติการค่อนข้างมากและใช้งบประมาณในปริมาณมากเช่นกัน (Tambe, Cappelli and Yakubovich 2018, 4-22)

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะการดำเนินงานทั่วไปของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการคาดการณ์ผลที่สอดคล้องกัน
สำหรับการวิเคราะห์กำลังคน

การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การคาดการณ์ผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสรรหา - ระบุผู้สมัครที่มีศักยภาพและโน้มน้าวให้มาสมัคร	แน่ใจได้อย่างไรว่าผู้สมัครที่คัดเลือกมาจะเป็นพนักงานที่ดี
การคัดเลือก - การเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม	แน่ใจได้อย่างไรว่ากำลังเสนองานให้ผู้สมัครที่ดีที่สุด
การนำคนเข้าสู่องค์กร	อะไรที่ทำให้พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเร็วที่สุด
การฝึกอบรม	อะไรที่จะเกิดประโยชน์ต่อพนักงานและทำให้เกิดพัฒนาขึ้น

การจัดการการประเมินผลงาน - นิยามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีและแย่	วิธีปฏิบัติงานขององค์กรต้องพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือไม่
การรักษาบุคลากร	จะทำนายได้หรือไม่ว่าใครมีแนวโน้มที่จะลาออก และจะรักษานักงานเหล่านั้นไว้อย่างไร
สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ	จะระบุได้อย่างไรว่าอะไรที่เป็นสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่พนักงานต้องการ หรือเราจะนำเสนอสิทธิประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงานเหล่านี้ได้อย่างไร

ที่มา: Tambe, Cappelli and Yakubovich 2018, 8

2. Data generation

วงจรชีวิตในขั้นนี้เป็นเรื่องของการสร้างข้อมูล ซึ่งคุณลักษณะของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถวัดได้ทุกเรื่อง เนื่องจากระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถสืบค้นข้อมูลได้ทั้งหมด เช่น นายจ้างไม่สามารถทราบได้ว่าผู้สมัครรับข่าวสารการสมัครงานมาจากช่องทางใด ซึ่งอาจได้มาจากการแนะนำของคนรู้จักหรือจากช่องทางเว็บไซต์ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ประโยชน์จากขั้นตอน data generation ก็ต่อเมื่อไม่คาดหวังกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์แบบ เพราะความสมบูรณ์แบบนั้นไม่มีอยู่จริง สิ่งสำคัญคือการเลือกวิธีประเมินผลที่สมเหตุผลแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร นอกจากนี้การสรุปข้อมูลจากหลายมุมมองอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน และสุดท้ายวงจรชีวิตในขั้นตอนนี้ AI จะรวบรวมข้อมูลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับข้อมูลด้านธุรกิจและการเงินของบริษัทเพื่อนำไปวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนค่อนข้างมาก การบริหารจัดการจึงมักมีการใช้ซอฟต์แวร์ร่วมด้วยซึ่งอาจยังไม่เพียงพอ เมื่อมีการนำกระบวนการรับส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่พัฒนามากขึ้น จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารต้องแบ่งปันข้อมูลและลงทุนกับการสร้างข้อมูลที่มีมาตรฐานในระยะยาว ซึ่งมักมีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องระมัดระวังในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล เหตุจูงใจอย่างหนึ่งในการใช้บริการบริษัทที่ให้บริการด้านระบบข้อมูลคือความสามารถในการรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์แยกแยะวิธีการทำงานให้เป็นขั้นตอน โดยมีการกำหนดให้เรียงตามลำดับอัลกอริทึม เช่น บริษัทที่จัดทำข้อมูลเงินเดือนสำหรับองค์กรต่าง ๆ สามารถจัดทำโครงสร้างเงินเดือนได้อย่างเป็นมาตรฐานกับทุกองค์กร

นอกจากนี้ในปัจจุบันนายจ้างจำนวนมากเปลี่ยนไปใช้ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ในการสังเกตพฤติกรรมพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าตัวตนที่แท้จริงของบุคคลจะปรากฏบนพื้นที่เหล่านั้นและนำมาเป็นหลักฐานเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีพฤติกรรมที่ดีหรือแย่อย่างไร ตัวอย่างเช่น Vibe บริษัทจัดการข้อมูล ใช้เครื่องมือกระบวนการทางภาษาในการสังเกตกระแสคำวิพากษ์วิจารณ์ของพนักงานที่เข้ามาเขียนในกระดานสนทนาของบริษัท เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ก่อให้เกิดประเด็นท้าทายอื่น ๆ เช่น เมื่อพนักงานตระหนักได้ว่าสิ่งที่แสดงความคิดเห็นในกระดานสนทนาจะถูกนำไปเป็นหนึ่งในตัววัดพฤติกรรมซึ่งในที่สุดจะส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็นของพนักงานซึ่งอาจก่อให้เกิดประเด็นด้านการล่วงละเมิดความเป็นส่วนตัวของพนักงานได้ ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยตระหนักถึงปัญหาทางด้านจริยธรรมในการใช้สื่อสังคมออนไลน์นี้ แม้ว่าบางส่วนมีความเห็นว่าการใช้ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หรือสื่อสังคมออนไลน์ผ่านระบบการอัลกอริทึมนี้มีความเหมาะสม หากไม่มีการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว ซึ่งมีมตินี้ถือเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างหนึ่งในยุคดิจิทัล กระนั้นนักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์เองก็มีความพยายามที่จะแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวของข้อมูลนี้โดยใช้หลักที่ว่า “เราไม่รู้อะไรเลยในตัวปัจเจกบุคคล แต่เราจะเรียนรู้ข้อมูลที่มีประโยชน์จากคนจำนวนมาก” ซึ่งหมายความว่านักวิเคราะห์จะไม่รู้เลยว่าข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์นั้นเป็นของใคร ในอีกด้านหนึ่งนักวิเคราะห์จะมั่นใจได้อย่างรวดเร็วว่าข้อมูลที่ปรากฏบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถสะท้อนตัวตนของปัจเจกบุคคลได้อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้คนมักสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสื่อสังคมออนไลน์ พนักงานสามารถเปลี่ยนข้อมูลของตนเองได้ทันทีหากรู้ตัวว่านายจ้างเฝ้าติดตามอยู่

มีความกังวลมากมายที่เกิดขึ้นจากการนำ AI มาใช้ว่าจะจะเป็นระบบวิเคราะห์และจัดเก็บข้อมูลที่แท้จริงหรือไม่ เพราะเรามักจะตรวจสอบแต่กรณีที่ออกมาประสพผลดี เช่น พนักงานที่มีผลงานดีกับพนักงานที่มีผลงานแย่อาจมีปฏิสัมพันธ์สถานการณ์ต่าง ๆ เหมือนกันก็ได้ การนำ AI มาใช้ในการตัดสินใจจ้างงาน อาจเป็นสิ่งที่ท้าทายเหมือนกัน เช่น การที่เราตัดสินผู้สมัครคนที่ไม่สนใจออกโดย AI โอกาสที่จะได้เห็นคุณสมบัติข้ออื่นของเขาที่อาจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีก็ลดน้อยลงหรือหายไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าหากผลการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงหรือคุณสมบัติของคนเกิดขึ้นใหม่ โอกาสของกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักรจะหายไปด้วย หากมีการใช้ AI เท่านั้นในการตัดสินใจจ้างงาน (Tambe, Cappelli and Yakubovich 2018, 4-22)

3. Machine learning (ML)

Machine learning หรือกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักร เป็นชุดของเทคนิคที่สามารถปรับตัว เรียนรู้จากข้อมูล และสร้างอัลกอริทึมที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานทำได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะการคาดการณ์ล่วงหน้าต่าง ๆ โดยกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักรจะควบคุมสิ่งการแอปพลิเคชันต่าง ๆ ซึ่งนักวิทยาศาสตร์ด้านข้อมูล (data scientist) เป็นผู้สร้างอัลกอริทึมของกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักร โดยการสร้างเมทริกซ์เพื่อการ

ประมวลผลที่แม่นยำ เช่น ในขั้นตอนของการจ้างงานทำได้โดยการนำคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้สมัครแต่ละคนเชื่อมโยงกับลักษณะการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่จัดอยู่ในระดับ “ดี” และนำมาใช้คัดเลือกพนักงานในอนาคต

บริษัท IBM ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และผู้ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์รายใหญ่ของโลกใช้อัลกอริทึมในการช่วยคัดเลือกพนักงานและพิจารณาว่าการฝึกอบรมรูปแบบใดที่มีประโยชน์ต่อพนักงานแต่ละคน หรือแม้กระทั่งความก้าวหน้าในอาชีพ ในส่วนของการใช้อัลกอริทึมของกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักรมาใช้ในการคาดการณ์ว่าควรรับผู้สมัครคนใดเข้าทำงานสามารถทำได้ดีกว่าวิธีอื่น ๆ ในอดีตใช้การทดสอบบุคลิกภาพและระดับสติปัญญา (IQ) แต่ความสามารถในการคาดการณ์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้สมัครน้อยมาก การนำ AI เข้ามาใช้จะทำให้องค์กรระบุและคาดการณ์เกี่ยวกับข้อมูลของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามยังมีกรณีที่เกิดการประณามขัดแย้งกับ AI (Tambe, Cappelli and Yakubovich 2018, 4-22) เช่น Hirevue ได้สัมภาษณ์ผู้สมัครผ่านการบันทึกวิดีโอ ผลการตัดสินใจจ้างงานส่วนหนึ่งขัดแย้งกับ AI ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการจับสีหน้า ดังนั้นผู้สมัครจะถูกประเมินจากการแสดงท่าทางที่คล้ายกับสิ่งที่ AI ถูกสอนมา (Saral 2019)

4. Decision-making

Decision-making หรือกระบวนการตัดสินใจ เป็นขั้นตอนสุดท้าย โดยจะจัดการกับข้อมูลเชิงลึกที่ได้มาจากขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักรในทุก ๆ การปฏิบัติการ เพื่อใช้สำหรับการพิจารณาตัดสินใจสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันผู้บริหารแต่ละคนใช้ดุลยพินิจในการใช้ข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์จากนักวิทยาศาสตร์ด้านข้อมูลมากกว่าในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการจ้างงานและเรื่องอื่น ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการสร้างมาตรฐานที่จะถูกนำไปใช้ทั้งองค์กร

ความยุติธรรม (fairness) คือ ความท้าทายหลักในการนำกระบวนการเรียนรู้ของเครื่องจักรมาใช้ในขั้นของกระบวนการตัดสินใจ เป็นหนึ่งในสิ่งที่ถูกให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก มีการยอมรับว่า AI มีการมองย้อนกลับและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต และข้อมูลในอดีตถูกนำมาใช้สร้างอัลกอริทึมในปัจจุบัน เช่น มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่รูปแบบในการจ้างงานที่ไม่เป็นสัดส่วนในเรื่องเพศและเชื้อชาติซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง ความหลากหลายของประชากรอันเป็นผลมาจากในอดีตผู้หญิงที่ถูกจ้างงานมีจำนวนน้อยมาก นอกจากนี้ผู้ชายยังมักได้คะแนนประเมินผลงานสูงกว่าผู้หญิง เช่นนี้ AI จึงมีแนวโน้มที่จะคัดเลือกผู้สมัครเพศหญิงออก แม้จะไม่มีกำหนดข้อมูลเกณฑ์เรื่องเพศเอาไว้

ประการต่อมา คือ ความเชื่อที่ว่า **ไม่มีการตัดสินใจใดที่จะถูกต้องไปทุกอย่าง** เช่น การให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเรื่องการจ้างงานโดยไม่มีคำแนะนำ อาจจะส่งผลให้เกิดอคติในการตัดสินใจได้มากกว่า

และจะยิ่งเกิดมากขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีมาตรฐานการตัดสินใจที่แตกต่าง ซึ่งหากใช้ AI ในกระบวนการตัดสินใจแทน แม้จะมีอคติแต่สามารถแก้ไขได้ง่ายกว่า เพราะ AI มีระบบมาตรฐานเดียวที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร นี่จึงเป็นประเด็นท้าทายในการนำเอา AI มาใช้ในการตัดสินใจใช้งาน วิธีที่ดีกว่าในการสร้างอัลกอริทึมสำหรับการตัดสินใจที่แม่นยำมากขึ้นคือ ควรแยกอัลกอริทึมในการใช้งานแก่บุคคลแต่ละประเภท เช่น อัลกอริทึมสำหรับแพทย์หญิงและชาย อย่างไรก็ตามวิธีนี้ยังถูกตั้งคำถามถึงมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบคะแนนของคนทั้งสองกลุ่ม และนอกจากนี้ในทางกฎหมายยังไม่สนับสนุนให้มีการเลือกปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างทั้งหลายนี้เป็นภาระระดับความกังวลเกี่ยวกับความแม่นยำและความยุติธรรมในการทำงานของระบบอัลกอริทึมของ AI ส่วนใหญ่เห็นว่า AI นั้นจะได้รับการยอมรับในการนำไปใช้ตัดสินใจเรื่องการใช้งาน การให้รางวัลพนักงาน การเลื่อนขั้น จึงมีคำถามมากมายตามมว่าแล้วจะเกิดอะไรขึ้นหากนำ AI ไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องลงโทษหรือการไล่ออก

การอธิบายด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย AI ที่ไม่ชัดเจน (explainability) ในขั้นตอนการตัดสินใจบางครั้งทำได้ยาก เช่น ในกรณีการตัดสินใจโดยมนุษย์ การคัดเลือกบุคคลโดยให้เหตุผลเกี่ยวกับความอาวุโสสามารถเข้าใจได้ แต่การทำให้เครื่องจักรเข้าใจตรรกะเรื่องความอาวุโสที่มีความซับซ้อนกว่ามาก ในขณะเดียวกันปฏิกริยาของพนักงานที่มีต่อระบบการตัดสินใจของ AI กับการตัดสินใจโดยมนุษย์มีความแตกต่างกัน แม้กระทั่งความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากมนุษย์และ AI ความรู้สึกของพนักงานก็มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานลดน้อยลงเมื่อคำสั่งเกิดจากการตัดสินใจและประมวลผลของ AI (Tambe, Cappelli and Yakubovich 2018, 4-22)

จากการทำความเข้าใจวงจรชีวิตที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เราเห็นประเด็นความท้าทายบางประการของการนำ AI มาใช้ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตของ AI แต่ถึงกระนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องนำ AI เข้ามาใช้ประโยชน์ในกระบวนการทำงาน ทำให้เราต้องนำไปคิดวิเคราะห์เพื่อหาทางในการนำ AI มาใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นดังจะได้อธิบายต่อไป

การนำ AI เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การรับสมัครพนักงานและคัดกรองผู้สมัคร การคัดเลือก การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง การสัมภาษณ์ การจัดการสวัสดิการ การจัดการเรียนรู้ การจัดทำเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง ไปจนถึงการประมวลผลความผูกพันขององค์กร และระบบแรงงานสัมพันธ์

1. การรับสมัครพนักงานและคัดกรองผู้สมัคร

ในขั้นตอนการสรรหาบุคคล (recruitment) แต่เดิมเมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประกาศรับสมัครพนักงาน ผู้สมัครจะต้องส่งใบสมัครพร้อมประวัติส่วนตัวให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติว่าตรงตามตำแหน่งงานที่บริษัทต้องการหรือไม่ ในกรณีที่ผู้สมัครเข้ามาเป็นจำนวนมาก การจัดการเอกสารจำนวนมากย่อมเพิ่มภาระการทำงานให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันเพื่อลดภาระการทำงานเกี่ยวกับการจัดการเอกสารดังกล่าว และเพื่อเป็นการคัดเลือกผู้สมัครให้ตรงตามคุณลักษณะที่กำหนด จึงได้นำ AI เข้ามาช่วยจัดการงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนนี้ โดย AI จะสามารถช่วยคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ระบุไว้ นอกจากนี้ยังช่วยวิเคราะห์ความเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากข้อมูลของผู้สมัครใส่รายละเอียดไว้ไปจนถึงสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าของผู้สมัครตำแหน่งนั้น ๆ ในอนาคต ในปัจจุบันได้มีบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในกระบวนการรับสมัครพนักงานและการคัดกรองผู้สมัคร เช่น Changsisom เพื่อช่วยในการจับคู่ผู้สมัครเข้ากับตำแหน่งงาน มีการประมวลผลพฤติกรรมด้วยค่าคะแนน Predictive Index Job Assessment หรือซอฟต์แวร์ Sophia มีลักษณะเป็นเกมส์หรือคำถามออนไลน์เพื่อประเมินผู้ที่มีสมัครงานถึงคุณลักษณะ ความสามารถหรือความถนัด ซึ่งจะเป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่ทั้งเก่งและมีคุณสมบัติตรงตามต้องการ

สำหรับในประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำ AI เข้ามาใช้ในการกระบวนการรับสมัครพนักงาน โดยใช้เป็นเครื่องมือการคัดกรองผู้สมัครในเบื้องต้น เช่น เมื่อผู้สมัครยื่นใบสมัครจะมีการทำแบบทดสอบวัฒนธรรม (culture test) หรือแบบทดสอบทัศนคติ (attitude test) ในรูปแบบของการเล่นเกมส์เพื่อเป็นการทดสอบเบื้องต้นว่าผู้สมัครมีทัศนคติและมุมมองที่เหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ กระบวนการนี้จะช่วยคัดกรองผู้สมัครได้เบื้องต้นทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำงานน้อยลง และยังเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้สมัครที่ไม่มีอคติเข้ามาเกี่ยวข้อง ในปัจจุบันบางบริษัทได้มีการนำระบบดัชนีวัดเชิงคาดคะเน (PI: Predictive Index) ที่ช่วยให้การตัดสินใจด้านการจ้างงานทำได้ดีขึ้น Predictive Index Job Assessment ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในการคำนวณคะแนนการวัดประเมินและเพิ่มความมั่นใจในการสัมภาษณ์ได้อีกด้วย

2. การสัมภาษณ์ผ่าน chatbot

นอกจาก AI จะเข้าไปช่วยงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในกระบวนการการรับสมัครพนักงานและคัดกรองผู้สมัครแล้ว ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ AI ยังสามารถเข้ามาช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครได้อีกด้วย ซึ่งในขั้นตอนการสัมภาษณ์หลังจากคัดกรองประวัติผู้สมัครแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการสัมภาษณ์ข้อมูลที่ต้องการทราบจากผู้สมัครเพิ่มเติม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจนัดผู้สมัครเข้ารับการสัมภาษณ์แบบซึ่งหน้า (face to face interview) ซึ่งเป็นการถามคำถามแบบทั่วไป อย่างไรก็ตาม AI สามารถเข้ามาช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน

การสัมภาษณ์ผู้สมัครผ่าน “chatbot” ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ทางระบบออนไลน์ที่ผู้สมัครไม่ต้องสัมภาษณ์กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยตรง chatbot เป็นคำย่อของ chatting robot โดยคำว่า chatting หมายถึงการสนทนาที่รวมไปถึงการสนทนาทางแอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น Messenger WhatsApp Line และคำว่า bot ย่อมาจากคำว่า robot ที่แปลว่าหุ่นยนต์ (Nuttawut Phongsiri 2018) หรือแปลโดยรวมคือการสนทนากับหุ่นยนต์

ASK SGT STAR



OVERVIEW

SGT STAR: THE ARMY'S VIRTUAL GUIDE

SGT STAR is your virtual guide to goarmy.com. He's here to help answer any questions you have about the Army. Just type in what you're looking for and he'll find the information you need - fast.

ภาพที่ 2 Chatbot Sgt. Star บนเว็บไซต์กองทัพอเมริกา

ที่มา: U.S. Army 2015

โดยการทำงานของ AI จะเป็นการป้อนชุดคำถามที่ต้องการเข้าสู่ระบบให้ AI แปรผลจากการวิเคราะห์คำสำคัญ (keywords) ที่กำหนดไว้ โดยในกองทัพอเมริกาได้มีการนำ chatbot ที่มีชื่อว่า Sgt. Star มาทำหน้าที่ในการตอบคำถามเบื้องต้นเกี่ยวกับการฝึกในกองทัพให้กับผู้ที่สนใจสมัครเข้าทำงานในกองทัพ ในปัจจุบันมีบริษัทที่ผลิตโปรแกรม chatbot เพื่อช่วยในงานสัมภาษณ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น Botnoi Jobtopgun เป็นอีกตัวอย่างของการนำ AI เข้ามาช่วยในกระบวนการรับสมัครพนักงานและคัดกรองผู้สมัคร โดย Jobtopgun เป็นเว็บไซต์ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการพบกันระหว่างผู้ที่ต้องการสมัครงานกับบริษัทที่ต้องการสรรหาบุคลากร โดยผู้สมัครสามารถนำประวัติส่วนตัวที่ใช้สมัครงานเพื่อให้เว็บไซต์ช่วยจับคู่คุณสมบัติของผู้สมัครกับความต้องการของบริษัทในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ตรงกัน โดยใช้หลักการ Super Recruit Success ซึ่งจะช่วยให้การสรรหาบุคคลทำได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น และหลักการ one click search คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้ง่ายขึ้นโดยการเรียงลำดับประวัติผู้สมัคร และใช้ Super Resume Plus หรือประวัติย่อสำหรับใช้สมัครงาน โดยมีรูปแบบการเขียนใบสมัครงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ช่วยนำเสนอประวัติของผู้เข้าใช้บริการผ่าน Topgun's Strength (จุดแข็ง) และ Topgun's Aptitudes (ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสนใจ เช่น ดนตรี กีฬา และงานอดิเรก) (Jobtopgun 2019) เนื่องจากในหลายบริษัทจะพิจารณาคุณสมบัติ

ความสามารถของผู้สมัครร่วมกับวิธีการดำเนินชีวิตของผู้สมัคร โดย Jobtopgun จะประเมินและทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดล โดยจะเข้าไปสังเกตลักษณะของผู้สมัครไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการใช้ชีวิตว่าผู้สมัครมีความชอบ ความสนใจในด้านใดที่สามารถเข้ากันได้กับองค์กร โดยที่ก่อนหน้านี้จะมีการใช้วิธีการเข้าไปสังเกตในพื้นที่สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook แต่ในปัจจุบันผู้สมัครสามารถส่งรูปกิจกรรมให้แก่ Jobtopgun ได้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้ยังมี HR SAY เป็นการช่วยทำ branding ให้กับบริษัท โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะตั้งคำถามนำไว้ว่าบริษัทต้องการจะบอกอะไรกับผู้ที่มาสมัคร หรือผู้สมัครต้องการทราบข้อมูลอะไรที่เกี่ยวกับบริษัทบ้าง และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัทจะเป็นผู้เข้ามาตอบคำถาม เพื่อเป็นข้อมูลการตัดสินใจให้แก่ผู้สมัครว่าอยากเข้าร่วมงานกับบริษัทดังกล่าวหรือไม่

McDonald's เป็นอีกหนึ่งบริษัทที่ประกาศว่าจะนำ AI มาใช้ในกระบวนการการรับสมัครพนักงาน โดยผู้ที่สนใจสามารถสมัครงานกับ McDonald's ได้โดยใช้ Amazon Alexa ซึ่ง Alexa เป็นระบบซอฟต์แวร์ที่ควบคุมด้วยเสียง (voice control system) โดยการใช้งานหลัก ๆ ในช่วงเริ่มต้นจะใช้ร่วมกับ hardware ของ Amazon (Oravee 2016) หรือ Google Assistant ซึ่งเป็นระบบสั่งงานด้วยเสียงจากคำพูด โดยปกติแล้วระบบนี้จะอยู่ในมือถือ Google Pixel ที่ทาง Google พัฒนาขึ้นมาเอง (TaTaTaTan 2018) เป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงานในทุกสาขาทั่วโลก โดยใช้ Apply Thru ซึ่งแอปพลิเคชันนี้จะถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้สมัคร เช่น ชื่อ เขตพื้นที่หรือสถานที่ที่ผู้สมัครสนใจจะเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังระบุตำแหน่งของสาขา McDonald's ที่มีอยู่ในพื้นที่ของผู้สมัครแล้วส่งลิงก์ไปยังแอปพลิเคชันออนไลน์ โดยปัจจุบันแอปพลิเคชัน Apply Thru เปิดให้บริการนำร่องที่สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย แคนาดา ฝรั่งเศส เยอรมนี ไอร์แลนด์ อิตาลี สเปน และสหราชอาณาจักร และคาดว่าจะขยายผลไปยังประเทศอื่น ๆ ในอนาคต (CEO Channels 2019; Hess 2019) นอกจากนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกา กำลังมีการประยุกต์ใช้ AI และเทคโนโลยีตรวจจับใบหน้ามาใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์งาน เพื่อช่วยในการสรรหาผู้สมัครที่ดีที่สุด โดย Unilever บริษัทเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ของอเมริกาเป็นหนึ่งในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยี AI ในการวิเคราะห์ ภาษา น้ำเสียง และการแสดงออกทางสีหน้าของผู้สมัครในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามชุดเดียวกันถามผู้สมัครผ่านทางโทรศัพท์มือถือหรือแล็ปท็อป โดยการบันทึกภาพ ระบบอัลกอริทึมของ AI จะประมวลผลเพื่อเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุด โดยการประเมินการแสดงออกของชิ้นส่วนเกือบ 25,000 ชิ้นบนใบหน้าร่วมกับข้อมูลภาษาศาสตร์ที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์ในครั้งก่อน (Hymas 2019)

สิ่งที่น่าสนใจในการนำ AI เข้ามาใช้ในขั้นตอนของการสรรหานักบุคลากร (recruitment) คือการเข้าไปศึกษาทัศนคติของบุคคลว่าตรงกับทัศนคติหรือวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ เพื่อพิจารณาผู้สมัครที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในอีกด้านหนึ่ง AI ยังสามารถนำมาใช้ในการหาผู้จะเข้ามาแทน (successor) ในตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น องค์กรมีระบบการประเมินที่ดี มีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ชัดเจน จะทำให้ AI เรียนรู้และจดจำ

ว่าในแต่ละตำแหน่งงานพนักงานที่เป็น successor นั้นมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่ง AI จะช่วยหา successor ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ได้

จะเห็นได้ว่าในกระบวนการรับสมัครพนักงานและคัดกรองผู้สมัคร ตั้งแต่การตรวจสอบประวัติ คุณสมบัติ ไปจนถึงขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้มีการนำ AI เข้ามาช่วยจัดการงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกทั้งต่อผู้สมัครในการเดินทางเข้ามาสมัครที่สำนักงานและยังเป็นการประหยัดทรัพยากรในกระบวนการสรรหาทั้งต่อผู้สมัครและผู้รับสมัครเอง นอกจากนี้ยังลดความลำเอียงและอคติที่เกิดจากการทำงานโดยมนุษย์และเพิ่มความแม่นยำของข้อมูลในการคัดเลือกตัวบุคคลด้วย อย่างไรก็ตามการนำ AI เข้ามาใช้ทั้งในกระบวนการรับสมัครพนักงานและกระบวนการสัมภาษณ์ สามารถทำได้เพียงการคัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัครในเบื้องต้นเท่านั้น การตัดสินใจสุดท้ายยังเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารในการคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากยังมีความไม่แน่ใจว่า หากใช้ AI ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครแต่เพียงอย่างเดียวจะทำให้ได้พนักงานที่มีลักษณะเหมือนหุ่นยนต์มากเกินไป จึงยังจำเป็นต้องใช้มนุษย์ในการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้ายรวมด้วย แต่ในท้ายที่สุดเมื่อรับผู้สมัครเข้ามาแล้ว ผู้สมัครยังคงต้องมีการปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับองค์กรอยู่ เช่น ในขั้นตอนของการปฐมนิเทศ

3. การจัดการสวัสดิการ

เนื่องจากงานด้านสวัสดิการในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะค่อนข้างหลากหลาย จึงมีการนำ AI เข้ามาช่วยจัดการงานบางอย่างแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันบริษัทผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ ได้ผลิตโปรแกรมที่ช่วยในการทำงานด้านสวัสดิการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น Kinkao เป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการอาหารกลางวันของพนักงาน โดยพนักงานสามารถสั่งอาหารที่ต้องการผ่านแอปพลิเคชันที่องค์กรได้จัดหาไว้ให้ หรือซอฟต์แวร์ Humanica ที่จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของพนักงาน ซึ่งองค์กรมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างการแข่งขันในการค้นหาและรักษาพนักงานด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ในการที่จะดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาในองค์กร และยังเชื่อว่าจะช่วยสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (work-life balance) นอกจากนี้ chatbot ยังถูกนำมาใช้จัดการในงานด้านสวัสดิการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์งาน หากพนักงานมีคำถามหรือข้อสงสัยที่เป็นข้อมูลพื้นฐานด้านสวัสดิการ chatbot จะเป็นผู้ช่วยตอบคำถามแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ ในกรณีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำ AI เข้ามาช่วยจัดการงานด้านสวัสดิการเกี่ยวกับการเบิกค่ารักษาพยาบาล ซึ่งประเภทของสวัสดิการที่จะนำ AI เข้ามาใช้จะเป็นสวัสดิการประเภทที่มีข้อกำหนดตายตัวที่ไม่ต้องมีการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจหรือเป็นสวัสดิการประเภทที่มีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน ในอดีตฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีหน้าที่ในการให้บริการจัดการด้านสวัสดิการของพนักงานและการตอบคำถามด้านสวัสดิการต่าง ๆ ในกรณีที่พนักงานต้องการตรวจสอบเกี่ยวกับ

สิทธิ สวัสดิการ ไปจนถึงการตรวจสอบการบันทึกเวลาเข้าทำงาน การขาด ลา มาสาย พนักงานต้องเข้าไปค้นหาข้อมูลในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วยตัวเองซึ่งมีข้อมูลจำนวนมาก AI จะเข้ามาช่วยจัดการความยุ่งยากนี้ให้กับพนักงาน หรือแม้กระทั่งงานด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หากพนักงานต้องการทราบเงินสะสมของตนเองว่ามีจำนวนเท่าไรก็สามารถตรวจสอบที่ระบบ HRbot ได้

4. การจัดการเรียนรู้

ในกระบวนการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นอกจากในส่วนของการสรรหาพนักงานและการจัดการด้านสวัสดิการแล้ว ยังมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) โดยหลักจะเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา การอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งในส่วนนี้ AI ก็มีบทบาทในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยเช่นกัน ตัวอย่างซอฟต์แวร์ของบริษัทผู้ผลิตโปรแกรมสนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น HOLEO เป็นระบบ learning online หรือ MPY และ People Plus เป็นซอฟต์แวร์ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับระบบพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ โดยการสำรวจความจำเป็นในการจัดทำแผนการพัฒนาประจำปี ไปจนถึงการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคลและมีการประเมินทั้งก่อน และหลังและคำนวณความคุ้มค่าในการลงทุนได้สำหรับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในส่วนของการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ได้มีการนำระบบและซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในระบบ training ผ่านระบบออนไลน์และแอปพลิเคชันเกือบทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มการจัดการหลักสูตรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ไปจนถึงการขออนุมัติเข้าเรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ของพนักงาน โดยการโพสต์หลักสูตรเข้าไปในระบบจะใช้ data analytic เพื่อพิจารณาว่าหลักสูตรใดที่เหมาะสมกับพนักงานคนใด

อย่างไรก็ตามแม้จะมีซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการฝึกอบรมด้วยระบบออนไลน์ (online learning) แต่การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งในปัจจุบันการอบรมผ่านระบบออนไลน์ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ทำได้ดีที่สุดยังมีการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในองค์กรนั้นเข้ามาช่วยพิจารณาจัดหลักสูตรในการอบรมให้พนักงานแต่ละบุคคลอยู่

5. การทำเงินเดือน การปรับผลตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง

บทบาทของ AI ในการจัดทำเงินเดือน การปรับผลตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานค่อนข้างสำคัญมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความแม่นยำ เทียบตรง และไร้อคติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปี โดยขณะนี้ซอฟต์แวร์ที่เข้ามาช่วยจัดการ เช่น Gpayroll เป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดทำเงินเดือน EZpromptpayroll โปรแกรมเงินเดือนออนไลน์ หรือ Genius ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับระบบ

บัญชีเงินเดือน รวมไปถึงซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น Jinjer ที่ช่วยบันทึกเวลาการปฏิบัติงานและหาแนวโน้มในการจัดการ ซอฟต์แวร์ HumanOS ใช้ในการบันทึกปฏิบัติงานทั้งเวลาเข้าและออก รวมไปถึงเงินเดือน และการลางาน เป็นต้น

ตัวอย่างจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการนำ AI เข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะใช้วิธีการใส่ข้อมูลตัวชี้วัด (key performance indicators) ในระบบ ตั้งแต่ช่วงต้นปีก่อนการประเมิน ในช่วงปลายปีระบบจะบันทึกตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคนว่ามีตัวชี้วัดใดบ้างและมีจำนวนทั้งหมดกี่ตัว โดยแบ่งระดับตัวชี้วัดเป็นระดับ 1, 2 และ 3 ซึ่งในช่วงกลางปีเมื่อมีการทบทวนตัวชี้วัด พนักงานจะเข้าไปบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดของตัวเองว่าอยู่ที่ระดับใด เช่น หากกำหนดตัวชี้วัดไว้โดยให้วัดค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ พนักงานจะบันทึกค่าตัวชี้วัดที่สำเร็จเป็นเปอร์เซ็นต์ในระบบ ซึ่งระบบจะคำนวณให้ว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ที่ระดับใด และยังช่วยคำนวณในภาพรวมเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถวางแผนร่วมกันได้ว่าจะปรับแผนการดำเนินงานอย่างไรในอีกครึ่งปีหลัง ซึ่งการบันทึกตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคนต้องได้รับการอนุมัติในระบบจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารแล้วว่าตัวชี้วัดที่กำหนดมาเป็นไปตามที่ผู้บริหารกับพนักงานตกลงวางแผนร่วมกันไว้ ระบบการประเมินผลของบริษัท ปตท. นี้ แม้จะไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการด้วย AI แต่ก็เป็น การนำเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกับการประเมินผลโดย AI ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานปรับปรุงให้มีความเหมาะสมตามแผนงานได้ตลอดเวลา ในส่วนของการจัดทำเงินเดือนค่าจ้างและการขึ้นเงินเดือนของบริษัท ปตท. ยังไม่ได้มีการนำ AI เข้ามาจัดการในเรื่องเหล่านี้ มีเพียงการนำแอปพลิเคชันที่ช่วยในกระบวนการเก็บข้อมูล แต่ในขั้นตอนของการจัดลำดับและพิจารณาเกรดของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารยังเป็นผู้ดำเนินการเพื่อตัดสินใจว่าจะให้คะแนนและเกรดการประเมินพนักงานแต่ละคนเท่าใด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บันทึกข้อมูลเข้าไปในระบบ โดยที่ระบบจะช่วยในการคำนวณโควตาของพนักงานที่จะได้รับการปรับเพิ่มเงินเดือน รวมถึงการคำนวณวงเงินสำหรับการปรับเลื่อนเงินเดือนในปีนั้น ๆ ว่าเกินงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

บริษัท outsource เกี่ยวกับการดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลให้ความเห็นว่าในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการเรื่องการบริหารค่าจ้าง สามารถทำได้เพียงการนำเอาระบบเข้ามาช่วยคำนวณค่าจ้างให้กับพนักงาน การหักภาษี หรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เท่านั้น หากเป็นการนำ AI เข้ามาดำเนินการ จะต้องสามารถทำงานที่ลึกซึ้งในรายละเอียดและทำได้มากกว่าการคำนวณเงินเดือน เช่น AI ต้องสามารถสำรวจค่าจ้าง วิเคราะห์แนวโน้มเงินเดือนในตลาด และนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะเลื่อนเงินเดือนให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยที่ AI ยังไม่สามารถเข้ามาช่วยกำหนดโครงสร้างเงินเดือนในแต่ละองค์การได้เอง ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในแต่ละองค์กรที่จะต้องเป็นผู้กำหนด และถึงแม้จะมีแอปพลิเคชัน

ชั้นเหล่านี้ในการช่วยบันทึกข้อมูลการจัดอันดับ (rank) คะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ แต่การตัดสินใจเพิ่มเงินเดือนหรือสวัสดิการก็ยังอยู่ที่พิจารณาของผู้บริหาร

6. การประมวลผลความผูกพันขององค์กรและระบบแรงงานสัมพันธ์

ก่อนที่ AI จะเข้ามามีบทบาทในกระบวนการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจ (engagement survey) ขึ้นมา เพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในอีกแง่หนึ่งเป็นการสำรวจแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ในปัจจุบันมีการสร้างซอฟต์แวร์และระบบการทำงานของ AI ที่ช่วยสำรวจและบันทึกความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานแล้วจัดเก็บเป็น big data เพื่อใช้วิเคราะห์ว่าพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานได้ เช่น ความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทน ระบบสวัสดิการ หรือภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในองค์กรและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เมื่อทราบเกี่ยวกับทัศนคติที่ไม่ดีของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปแก้ไข ปรับทัศนคติให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นได้ เพื่อป้องกันการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้การคาดการณ์การลาออกของพนักงานยังสามารถช่วยในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคน ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถเตรียมการสรรหาบุคคลเข้ามาทดแทนได้

อาจกล่าวได้ว่าการนำ AI มาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาการตามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของวงจรชีวิต AI เช่น บางองค์กรอยู่ในช่วง data generation บางองค์กรอยู่ในช่วง machine learning เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุที่หลายองค์กรยังดำเนินการได้ไม่ครบตามวงจรชีวิตของ AI เนื่องจากประเด็นท้าทายที่ได้กล่าวไว้ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของ AI แล้ว ยังมีปัญหาข้อจำกัดของ AI เพิ่มเติมดังจะกล่าวต่อไป

ปัญหาและข้อจำกัดของ AI

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตของ AI ที่นำมาใช้สนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์บางกระบวนการงาน AI เข้ามาแทนที่มนุษย์ (replacing technology) ได้อย่างสิ้นเชิง เช่น งานที่ต้องมีการบันทึกประจำวัน การบันทึกการเข้าออกงาน การขาด ลา มาสาย chatbot ในขณะที่บางกระบวนการงาน AI สามารถใช้เป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (enabling technology) ดังเช่นการสัมภาษณ์งานในการคัดกรองบุคคลในการรับสมัครงานได้แม่นยำมากขึ้นหรือการจัด

ฝึกอบรมช่วยในการประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังได้ อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของ AI ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาคุณธรรมและจริยธรรม

ความเป็นส่วนตัวของข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งสำหรับการพัฒนาการทำงานของ AI ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งสำคัญคือความต้องการตระหนักถึงความปลอดภัยและการปกป้องข้อมูลส่วนตัวของพนักงานและต้องมีการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลที่เหมาะสม นอกจากนี้การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เข้าด้วยกัน ยังสุ่มเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรมข้อมูลทางไซเบอร์จาก “hacker” ซึ่งในปัจจุบันการจัดการแนวทางการดำเนินงานนี้ยังไม่เพียงพอ และไม่ใช่ว่าเพียงกระบวนการทางเทคนิคในการจัดเก็บข้อมูลของ AI ที่ต้องพึงระวัง แต่ยังรวมถึงประเด็นทางกฎหมายและจริยธรรมอีกด้วย โดยองค์กรต้องได้รับความยินยอมจากพนักงานเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาจากความซับซ้อนของ AI ในบางกรณีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลของพนักงานที่ขาดความโปร่งใส อาจก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจจากพนักงานได้ ดังนั้นฝ่ายที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีภายในองค์กรควรมีนโยบายที่ชัดเจนแก่พนักงานว่าข้อมูลใดบ้างที่อนุญาตและไม่อนุญาตให้รวบรวมเข้าในระบบข้อมูลของ AI เช่น chatbot ไม่ควรมีการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลใด ๆ หรือข้อมูลที่เป็นความลับในระหว่างดำเนินการ ข้อมูลที่เป็นความลับควรสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่ปลอดภัยเท่านั้น

2. Soft skills ทักษะที่ AI ยังไม่สามารถทำได้

จากความเชื่อที่ว่าทักษะของ AI ที่ถูกพัฒนาให้ใกล้เคียงมนุษย์มากและมีจุดแข็งอยู่ที่ทักษะการทำงานที่เรียกว่า “hard skills” ซึ่งเป็นทักษะเฉพาะตัวในแต่ละตำแหน่งงาน ในแต่ละสายอาชีพที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้สามารถเกิดจากการศึกษา การฝึกอบรม โดยทั่วไปจะเป็นทักษะเชิงปริมาณที่สามารถกำหนดและประเมินผลได้ง่าย โดย AI สามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่าหรือดีกว่ามนุษย์ตามภารกิจจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แต่ในการปฏิบัติงานจริงจะต้องมีการใช้ “soft skills” ร่วมด้วย ซึ่ง “soft skills” นี้คือทักษะมนุษย์สัมพันธ์ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ๆ หนึ่ง เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคล เป็นลักษณะบุคลิกภาพความสามารถทางสังคมที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติและความสามารถในการสื่อสารที่จำเป็นที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นลักษณะของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Doyle 2019) สำหรับธุรกิจที่เกี่ยวกับการบริการลูกค้า “soft skills” เป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและบริษัทโดยไม่ต้องมีการฝึกอบรม จากความหมายของ soft skills ทำให้พบว่า AI มีข้อจำกัดในเรื่องนี้ โดยจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ AI สามารถมี soft skills ที่องค์กรต่างให้ความสำคัญ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การมีอารมณ์ขันที่

เหมาะสม ความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ ความเป็นมิตร ความสามารถในการจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (time management) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการวางแผน การควบคุม การกำหนดระยะเวลา และการจัดลำดับความสำคัญของงาน การมีมารยาทที่ดี การมีความกระตือรือร้น การมีทัศนคติเชิงบวก การมีทักษะการฟังที่ดี ความใส่ใจในรายละเอียด การเข้าใจเข้าถึง ตลอดจนการเอาใจใส่ผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร (communication) ซึ่งในระหว่างการทำงาน จำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างกัน โดยที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทำให้เกิดความร่วมมือส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rouse 2019) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน (complex problem solving) โดยต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย เช่น การเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการเชื่อมโยง การอ่านบริบท การสร้างสรรค์วิธีแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ตามแต่ละสถานการณ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น (collaboration) การคิดเชิงวิเคราะห์วิจารณ์และเลือกตัดสินใจ (critical thinking and decision-making) ซึ่งเป็นทักษะในการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ การตีความ การประเมินทางเลือกและการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด (Anirut.j. 2019) ทักษะของความเป็นผู้นำ (leadership) โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สูงมากยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญมากกว่าสิ่งอื่นคือ soft skills ดังเช่นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องมี hard skills มากจนเกินไปแต่ที่ขาดไม่ได้คือทักษะ soft skills องค์การที่ผู้บริหารขาดลักษณะของผู้นำ นั้นเป็นเพราะสาเหตุจากการขาดการพัฒนาทักษะ soft skills ก่อนเข้าทำงานบริหาร (Leibowitz 2019; STECO 2020)

สิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในกระบวนการทำงานคือ AI ไม่ได้จะเข้ามาแทนที่มนุษย์ทั้งหมด แต่ AI จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่สามารถวัดผลได้ โดยมีหน้าที่เข้ามาช่วยให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น สะดวกสบายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสภาพสังคมในอนาคตที่กำลังเป็นสังคมสูงอายุ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงการพัฒนาพนักงานทุก ๆ วัน ให้พนักงานสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการทำงานร่วมกับ AI

References

- Anirut.j. [pseud.]. 2019. “Thaksa 9 Yang Thi Manut Ngoenduean Tong Mi Tittua Hak Yak Yurot Nai Sai Ngan.” [9 skills that Salaried Persons Must Have to Survive in the Field]. Accessed September 4, 2019. <https://www.smartsme.co.th/content/218062>. (in Thai)
- Bughin, Jacques, Eric Hazan, Sree Ramaswamy, Michael Chui, Tera Allas, Peter Dahlström, Nicolaus Henke, Monica Trench. 2017. “Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier?” Accessed August 30, 2019. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/advanced%20electronics/our%20insights/how%20artificial%20intelligence%20can%20deliver%20real%20value%20to%20companies/mgi-artificial-intelligence-discussion-paper.ashx>.
- CEO Channels. 2019. “Wongkan HR Sathuean McDonald’s Triam Chai AI Rap Samak Phanakngan Thua Lok.” [The HR Industry is Shaken. McDonald’s is Preparing to Use AI to Recruit Employees around the World]. Accessed September 25, 2019. <https://www.ceochannels.com/1909028>. (in Thai)
- Doyle, Alison. 2019. “What Are Soft Skills?: Definition and Examples of Soft Skills.” Accessed September 22, 2019. <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>.
- Hess, Abigail Johnson. 2019. “You Can Now Apply for a Job at McDonald’s Using Amazon Alexa and Google Assistant.” Accessed August 12, 2019. <https://www.cnbc.com/2019/09/25/you-can-apply-for-a-job-at-mcdonalds-using-alexa-and-google-assistant.html>.
- Hymas, Charles. 2019. “AI Used for First Time in Job Interviews in UK To Find Best Applicants.” Accessed September 17, 2019. https://www.telegraph.co.uk/news/2019/09/27/ai-facial-recognition-used-first-time-job-interviews-uk-find/?WT.mc_id=tmg_share_fb.
- Jen Namjatturas. 2019. “Tham Khwam Ruchak AI, Machine Learning, Deep Learning Chabap Khaochai Ngai.” [Getting to Know AI, Machine Learning, Deep Learning, An Easy Version to Understand] Accessed August 24, 2019. <https://techsauce.co/tech-and-biz/ai-machine-learning-deep-learning-differences>. (in Thai)

- Jobtopgun. 2019. "Super Resume Khue Arai." [What Is Super Resume?] Accessed August 15, 2019. <https://www.jobtopgun.com/index.jsp?view=tool2&locale=thTH>. (in Thai)
- Leibowitz, Glenn. 2019. "'Soft Skills' Thaksa Thi Ai Mai Mi Thang Su Manut Dai Lae Thuk Ongkon Yangkhong Hai Khwamsamkhan." [Soft Skills, AI Skills that Humans Cannot Beat and Are Still Considered Important by Every Organization]. Translated and arranged by Wanitcha Sumanut. Accessed January 25, 2020. <https://www.marketingoops.com/exclusive/professional-development/soft-skills-ai-ทำไม่ได้>. (in Thai)
- McGovern, Sheila M. et al. 2018. "The New Age: Artificial Intelligence for Human Resource Opportunities and Functions." New York: Ernst and Young LLP. Accessed September 4, 2019. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/alliances/ey-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resources-010978-18gbl.pdf.
- Nuttawut Phongsiri. 2018. "Kanchai Chatbot Nai Ngan HR." [Using Chatbot in HR]. Accessed August 12, 2019. <https://www.thansettakij.com/content/304966>. (in Thai)
- Oravee. [pseud.]. 2016. "'Amazon Alexa' Sutyot Ecosystem Khong Voice A.I. Doemphan Khrang Yai Khong Amazon." ["Amazon Alexa" The Ultimate Ecosystem of Voice A.I. AMAZON's Big Bet]. Accessed September 30, 2019. <https://techsauce.co/tech-and-biz/bet-conversational-ai-amazon-alexa>. (in Thai)
- Rouse, Margaret. 2019. "Definition: Soft Skills." Accessed August 15, 2019. <https://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>.
- Saral. 2019. Rue Chiwit Tong Thuk Likhit Duai Ai Muea Ongkon Yai Radap Lok Chai Panya Pradit Samphat Ngan Thaen Manut. [Will Life Be Dictated by AI? When Large Conglomerates Use Artificial Intelligence to Interview New Recruits]. Accessed April 7, 2021. <https://techsauce.co/tech-and-biz/unilever-and-other-global-company-using-ai-in-jobs-interview>
- STECO. 2020. "Soft Skills Thi Champen Tong Mi Nai Yuk Digital." [Soft Skills Necessary for Digital Era]. Accessed January 25, 2020. <https://steco.kmutt.ac.th/knowledge/1075>. (in Thai)
- Suphon Phrommaphan, Sirirat Matchimadilok, and Preecha Tangkriangkij. 2018. "Panya Pradit: Kao

Suyuk Thong Khong Samong Kon Atchariya.” [Artificial Intelligence: Toward the Golden Age of Intelligent Brain]. **Royal Thai Air Force Medical Gazette** 64(3): 108-117. (in Thai)

- Tambe, Prasanna, Peter Cappelli, and Valery Yakubovich. 2018. “Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward.” Accessed August 1, 2019. https://www.researchgate.net/publication/328798021_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Management_Challenges_and_a_Path_Forward.
- TaTaTaTan. [pseud.]. 2018. “Google Assistant Lekha Suantua Atchariya Sangngan Mue Thue Duai Siang Phan AI Samong Kon.” [Google Intelligent Personal Secretary, Issue Voice Commands by Mobile Phone AI] Accessed August 25, 2019. <https://www.whatphone.net/application/google-assistant>. (in Thai)
- U.S. Army. 2015. “Ask SGT Star.” Accessed August 15, 2019. <https://www.goarmy.com/ask-sgt-star.html>.