



การบริหารจัดการ ปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม

Innovative Artificial Intelligence Management



รองศาสตราจารย์ ดร.อภินันท์ จันตะนี

อาจารย์โยธี จันตะนี

สำนักพิมพ์วิชาการและนวัตกรรม มูลนิธิแสงสว่าง
พุทธศักราช 2569

คำนำ

หนังสือ “การบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม” เป็นการศึกษาหลักการปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารจัดการยุคใหม่เป็นองค์ความรู้ที่หลอมรวมเทคโนโลยี ข้อมูล มนุษย์ จริยธรรม และธรรมาภิบาลเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไทยและสังคมโลกสู่ระบบบริหารจัดการดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ โดยเริ่มจากการเข้าใจบทบาทของ AI ในการเปลี่ยนผ่านองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ปลอดภัย และตรวจสอบได้ จากนั้นจึงนำ AI ไปพัฒนาระบบงาน ลดงานซ้ำซ้อน สร้างนวัตกรรมบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ โดยไม่ละเลยการพัฒนาทักษะบุคลากร วัฒนธรรม การทดลอง การเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การบริหาร AI ที่ดีต้องไม่ยึดเพียงความรวดเร็วหรือความแม่นยำทางเทคนิค แต่ต้องมีจริยธรรม ความรับผิดชอบ การจัดการความเสี่ยง ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้เป็นฐานสำคัญ ทั้งนี้ รูปแบบการบริหารจัดการ AI เชิงนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนควรประยุกต์ได้ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และบริบทสังคมโลก โดยภาครัฐใช้ AI เพื่อยกระดับบริการสาธารณะและความเป็นธรรม ภาคเอกชนใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างคุณค่าใหม่ ส่วนสังคมโลกใช้เพื่อแก้ปัญหาซับซ้อนร่วมกัน ในอนาคต AI จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่เป็นกลไกบริหารจัดการที่ต้องมีมนุษย์กำกับ มีข้อมูลเป็นฐาน มีคุณธรรมเป็นกรอบ และมีประโยชน์ต่อสังคมเป็นเป้าหมายสูงสุด

ในการนี้ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในสาขาปัญญาประดิษฐ์และนวัตกรรม รวมทั้งสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่กรุณาได้สละเวลาเพื่อตรวจประเมินคุณภาพหนังสือเล่มนี้ด้วยกัลยาณมิตร หากจะมีเนื้อหาหรือข้อมูลที่ไม่ทันกับเหตุการณ์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศและในยุคปัญญาประดิษฐ์เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ผันผวนไปตามไปตามวิถีใหม่ในสังคมโลก หากท่านผู้อ่านจะกรุณาแนะนำมายังผู้จัดทำหนังสือเล่มนี้ พร้อมขอน้อมรับเพื่อปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ จันทะนี)
ผอ.สำนักปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม
ประธานบริหารมูลนิธิแสงสีวิชาการ

สารบัญ

บทที่ 1 หลักการปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารจัดการยุคใหม่	หน้า
1.1 ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือเสริมพลังมนุษย์และองค์กรไทยยุคดิจิทัล.....	1
1.2 ข้อมูลคุณภาพคือรากฐานการตัดสินใจของปัญญาในองค์กรยุคใหม่.....	5
1.3 ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายคุณค่าและขอบเขตการใช้ปัญญาชัดเจน.....	9
1.4 มนุษย์ยังเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจเชิงคุณธรรมด้วยปัญญาประดิษฐ์.....	13
1.5 การเรียนรู้ร่วมกันทำให้องค์กรใช้ AI สร้างนวัตกรรมอย่างรับผิดชอบ.....	17
1.6 สรุปลองค์ความรู้.....	21
บทที่ 2 ปัญญาประดิษฐ์กับเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบบริหารดิจิทัล	
2.1 องค์กรต้องเปลี่ยนผ่านระบบเดิมสู่ดิจิทัลด้วยปัญญาประดิษฐ์อย่างมีแผน.....	24
2.2 ข้อมูลคนกระบวนการเทคโนโลยีต้องเชื่อมกันเป็นระบบเดียว.....	28
2.3 ปัญญาช่วยลดงานซ้ำซ้อนเพื่อเพิ่มเวลางานสร้างสรรค์ของมนุษย์.....	33
2.4 บุคลากรต้องมีส่วนร่วมเรียนรู้และปรับตัวกับปัญญาประดิษฐ์ต่อเนื่อง.....	37
2.5 การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลต้องยึดธรรมาภิบาลและมนุษย์เป็นศูนย์กลาง.....	41
2.6 สรุปลองค์ความรู้.....	45
บทที่ 3 วางแผนกลยุทธ์ปัญญาประดิษฐ์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพองค์กร	
3.1 วิสัยทัศน์ปัญญาต้องเชื่อมเป้าหมายองค์กรและคุณค่ามนุษย์ร่วมกัน.....	47
3.2 ทรัพยากรข้อมูลงบประมาณบุคลากรต้องพร้อมก่อนใช้ปัญญาจริง.....	51
3.3 นโยบายปฏิบัติประเมินผลต้องเชื่อมต่อกันในกลยุทธ์ของปัญญาประดิษฐ์.....	56
3.4 ตัวชี้วัดปัญญาประดิษฐ์ต้องวัดผลลัพธ์จริงมิใช่ความทันสมัย.....	61
3.5 กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่นโปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคมเสมอ.....	65
3.6 สรุปลองค์ความรู้.....	70
บทที่ 4 การจัดการข้อมูลเพื่อรองรับการใช้ปัญญาอย่างมีคุณภาพ	
4.1 ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนทันสมัยปลอดภัยคือฐานของปัญญาประดิษฐ์.....	72
4.2 แหล่งข้อมูลน่าเชื่อถือช่วยให้ปัญญาประดิษฐ์ช่วยตัดสินใจแม่นยำ.....	77
4.3 การทำความสะอาดข้อมูลลดความผิดพลาดของปัญญาประดิษฐ์.....	81
4.4 สิทธิข้อมูลส่วนบุคคลต้องได้รับการคุ้มครองเสมอ.....	85
4.5 ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ต้องโปร่งใสตรวจสอบได้และรับผิดชอบต่อ.....	90
4.6 สรุปลองค์ความรู้.....	94

บทที่ 5 ปัญญากับการพัฒนาระบบงานและการลดงานซ้ำซ้อน

5.1 ปัญญาประดิษฐ์ช่วยลดงานซ้ำซ้อนเพิ่มเวลาคิดสร้างสรรค์.....	96
5.2 ระบบงานของปัญญาประดิษฐ์ต้องเริ่มจากปัญหาจริงขององค์กร.....	100
5.3 ปัญญาประดิษฐ์ต้องช่วยงานมนุษย์ไม่ทำลายคุณค่ามนุษย์.....	105
5.4 การทดลองประเมินปรับปรุงทำให้ปัญญาประดิษฐ์ใช้ได้จริง.....	109
5.5 อบรมบุคลากรให้ใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างรู้เท่าทันรับผิดชอบ.....	113
5.6 สรุปองค์ความรู้.....	118

บทที่ 6 การสร้างนวัตกรรมบริการด้วยปัญญาประดิษฐ์

6.1 ปัญญาประดิษฐ์ช่วยวิเคราะห์ความต้องการผู้รับบริการเพื่อออกแบบบริการใหม่.....	120
6.2 บริการเฉพาะบุคคลต้องคำนึงถึงข้อมูลและความเป็นส่วนตัว.....	125
6.3 ระบบตอบคำถามอัตโนมัติต้องรวดเร็วถูกต้องและมีมนุษย์กำกับ.....	129
6.4 นวัตกรรมบริการต้องเกิดจากปัญหาจริงและการมีส่วนร่วม.....	134
6.5 คุณภาพบริการต้องวัดด้วยคุณค่ามนุษย์และสังคม.....	138
6.6 สรุปองค์ความรู้.....	143

บทที่ 7 พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อใช้ปัญญาประดิษฐ์มีประสิทธิภาพ

7.1 บุคลากรต้องเข้าใจพื้นฐานดิจิทัลก่อนใช้ปัญญาประดิษฐ์จริง.....	145
7.2 การตั้งคำถามกับปัญญาประดิษฐ์ต้องชัดเจนตรงตามตรวจสอบได้.....	150
7.3 คิดเชิงวิพากษ์ช่วยป้องกันการพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์เกินไป.....	154
7.4 การเรียนรู้ต่อเนื่องทำให้คนทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์มั่นใจ.....	159
7.5 จริยธรรมข้อมูลและความรับผิดชอบต่อคือทักษะปัญญาประดิษฐ์จำเป็น.....	163
7.6 สรุปองค์ความรู้.....	168

บทที่ 8 วัฒนธรรมองค์กรทดลองเรียนรู้และปรับตัวปัญญาประดิษฐ์

8.1 วัฒนธรรมทดลองเรียนรู้ปรับตัวด้วยปัญญาเริ่มจากความไว้วางใจร่วมกัน.....	170
8.2 การทำงานข้ามศาสตร์ช่วยให้ AI ใช้ได้จริงรอบด้าน.....	176
8.3 ความผิดพลาดจากการทดลองคือข้อมูลสำหรับพัฒนาองค์กร.....	180
8.4 ผู้บริหารต้องสร้างระบบสนับสนุนการใช้ปัญญาอย่างรับผิดชอบ.....	185
8.5 ใช้เทคโนโลยีโปร่งใสสร้างคุณธรรมผู้นำวิชาการยั่งยืน.....	189
8.6 สรุปองค์ความรู้.....	194

บทที่ 9 จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์

9.1 ความเป็นธรรมโปร่งใสรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ปลอดภัยข้อมูลมาก่อนปัญญา.....	196
9.2 มนุษย์ต้องกำกับปัญญาประดิษฐ์ในเรื่องกระทบสิทธิโอกาสศักดิ์ศรีชีวิต.....	201

9.3 ข้อมูลส่วนบุคคลต้องใช้เท่าที่จำเป็นโปร่งใสปลอดภัยและยินยอมชัดเจน.....	206
9.4 องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ปัญญาประดิษฐ์ผิดพลาดตรวจแก้ไขได้เสมอ.....	210
9.5 จริยธรรมปัญญาประดิษฐ์สร้างคุณค่ามนุษย์ไม่ลดสิทธิเสรีภาพศักดิ์ศรีร่วมกัน.....	215
9.6 สรุปองค์ความรู้.....	219

บทที่ 10 การจัดการความเสี่ยงจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในองค์กร

10.1 ข้อมูลอคติส่วนตัวอัลกอริทึมต้องถูกประเมินก่อนใช้งานจริง.....	221
10.2 ความเป็นส่วนตัวข้อมูลบุคคลต้องป้องกันไม่ให้ละเมิดสิทธิมนุษยย์.....	226
10.3 อัลกอริทึมกล่องดำต้องอธิบายตรวจสอบและรับผิดชอบได้เสมอ.....	231
10.4 การพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์เกินไปทำให้คนคิดวิเคราะห์ลดลงได้.....	236
10.5 ผลกระทบงานเหลื่อมล้ำสังคมต้องจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อ.....	241
10.6 สรุปองค์ความรู้.....	246

บทที่ 11 ธรรมาภิบาลโปร่งใสและตรวจสอบได้ของปัญญาประดิษฐ์

11.1 ธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์กำหนดเจ้าของระบบข้อมูลผลลัพธ์ชัดเจน.....	248
11.2 ความโปร่งใสปัญญาประดิษฐ์ต้องอธิบายวัตถุประสงค์ข้อมูลมีผลกระทบได้.....	253
11.3 การตรวจสอบต้องบันทึกขั้นตอนประเมินอคติทบทวนนโยบายสม่ำเสมอ.....	258
11.4 ช่องทางร้องเรียนปัญญาประดิษฐ์เปิดให้ผู้ได้รับผลกระทบเข้าถึงง่าย.....	263
11.5 นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ตรวจสอบได้สร้างความเชื่อมั่นความยั่งยืนองค์กร.....	268
11.6 สรุปองค์ความรู้.....	273

บทที่ 12 รูปแบบบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

12.1 ใช้ปัญญาประดิษฐ์มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อยกระดับองค์กรสังคมยั่งยืน.....	276
12.2 ข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานพร้อมคือเงื่อนไขปัญญาประดิษฐ์คุณภาพสูง.....	281
12.3 พัฒนาคอนโซลปัญญาประดิษฐ์ด้วยวิจรรณญาณและความรับผิดชอบต่อ.....	286
12.4 กำกับปัญญาประดิษฐ์ด้วยจริยธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง.....	291
12.5 ปัญญาประดิษฐ์ที่ยั่งยืนต้องสร้างคุณค่าร่วมต่อองค์กรคนสังคมโลก.....	296
12.6 สรุปองค์ความรู้.....	301

บทที่ 13 การใช้ปัญญาประดิษฐ์กับภาครัฐของไทย

13.1 ปัญญาประดิษฐ์ภาครัฐต้องเริ่มจากปัญหาประชาชนบริการจริง.....	304
13.2 ข้อมูลรัฐต้องเป็นระบบปลอดภัยพร้อมวิเคราะห์ด้วยปัญญาประดิษฐ์.....	309
13.3 ปัญญาประดิษฐ์ช่วยนโยบายสาธารณะต้องมีมนุษย์ตรวจสอบเสมอ.....	313
13.4 บริการรัฐอัตโนมัติต้องโปร่งใสเป็นธรรมเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่ม.....	318

13.5 ปัญญาประดิษฐ์ภาครัฐต้องยึดธรรมาภิบาลความรับผิดชอบต่อมนุษย์ศูนย์กลาง.....	323
13.6 สรุปองค์ความรู้.....	327
บทที่ 14 การใช้ปัญญาประดิษฐ์กับภาคเอกชนในไทย	
14.1 ปัญญาประดิษฐ์เอกชนไทยต้องเริ่มจากปัญหาธุรกิจจริงก่อน.....	330
14.2 ข้อมูลลูกค้าตลาดยอดขายต้องจัดการเป็นระบบปลอดภัย.....	335
14.3 ปัญญาประดิษฐ์ช่วยตลาดบริการลูกค้าต้องไม่หลอกลวงผู้บริโภค.....	339
14.4 พนักงานต้องได้รับทักษะใหม่เพื่อทำงานร่วมAIมั่นใจ.....	344
14.5 ธุรกิจไทยใช้ปัญญาประดิษฐ์ต้องมีกลยุทธ์จริยธรรมรับผิดชอบต่อสังคม.....	349
14.6 สรุปองค์ความรู้.....	354
บทที่ 15 การใช้ปัญญาประดิษฐ์กับสังคมโลกในปัจจุบันและอนาคต	
15.1 ปัญญาประดิษฐ์โลกยกระดับคุณภาพชีวิตลดเหลื่อมล้ำรับผิดชอบต่อร่วมกัน.....	356
15.2 เศรษฐกิจดิจิทัลโลกต้องใช้ปัญญาประดิษฐ์โปร่งใสเป็นธรรมปลอดภัย.....	361
15.3 สุขภาพการศึกษาและชีวิตมนุษย์ต้องมีมนุษย์กำกับปัญญาประดิษฐ์เสมอ.....	365
15.4 ความมั่นคงไซเบอร์สิ่งแวดล้อมพลังงานต้องใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อสันติภาพโลก.....	370
15.5 อนาคตAIโลกต้องสร้างกติการ่วมเพื่อมนุษยชาติยั่งยืน.....	374
15.6 สรุปองค์ความรู้.....	379
บรรณานุกรม.....	387
ดัชนีค้นคำ.....	390
ประวัติและผลงานวิชาการผู้เขียน.....	400

บทที่ 1

หลักการปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารจัดการยุคใหม่

ความหมายของปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ในฐานะเครื่องมือทางเทคนิคที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์และองค์กร ไม่ใช่เพียงระบบที่ใช้แทนแรงงานมนุษย์เท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญที่เปลี่ยนวิถีคิดทางการบริหารในยุคดิจิทัล AI ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว จึงส่งผลต่อการวางแผน การตัดสินใจ การให้บริการ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ บทนี้ควรเริ่มจากการอธิบายความแตกต่างระหว่างระบบคอมพิวเตอร์ทั่วไปกับ AI โดยเน้นว่า AI มีความสามารถในการเรียนรู้จากข้อมูล จัดจํารูปแบบ คาดการณ์แนวโน้ม และเสนอแนวทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องเข้าใจ AI ทั้งในเชิงแนวคิดและเชิงปฏิบัติ เพื่อไม่ให้ใช้เทคโนโลยีอย่างผิวเผินหรือใช้ตามกระแสโดยไม่เห็นเป้าหมายที่แท้จริง เนื้อหาควรกล่าวถึงบทบาทของมนุษย์ในฐานะผู้กำหนดวัตถุประสงค์ คุณค่า และขอบเขตของการใช้ AI เพราะแม้ AI จะช่วยประมวผลได้รวดเร็ว แต่การตัดสินใจเชิงคุณธรรม ความรับผิดชอบ และความเข้าใจบริบททางสังคมยังคงต้องอาศัยมนุษย์เป็นศูนย์กลาง บทนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจว่าการบริหารจัดการ AI เชิงนวัตกรรมต้องเริ่มจากความเข้าใจที่ถูกต้อง มอง AI เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาองค์กร คน และสังคมอย่างมีเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีเพื่อความทันสมัยเท่านั้น

1.1 ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือเสริมพลังมนุษย์และองค์กรไทยยุคดิจิทัล

ปัญญาประดิษฐ์ในการบริหารจัดการยุคใหม่ควรถูกเข้าใจในฐานะ “เครื่องมือเสริมพลัง” มากกว่าการมองว่าเป็นระบบที่เข้ามาแทนที่มนุษย์ทั้งหมด เพราะจุดแข็งของ AI อยู่ที่ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์รูปแบบ คาดการณ์แนวโน้ม และเสนอทางเลือกเชิงปฏิบัติได้รวดเร็วกว่าวิธีทำงานแบบเดิม แต่มนุษย์ยังคงเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเหมาะสม และความรับผิดชอบต่อผลการนำผลลัพธ์ไปใช้ ในการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม ผู้บริหารจึงต้องเริ่มจากการแยกให้ออกว่า งานใดควรให้ AI ช่วยเพิ่มความเร็ว งานใดต้องใช้การตัดสินใจของคน และงานใดต้องใช้ทั้งสองส่วนร่วมกัน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การตรวจสอบเอกสาร การประมวลผลรายงาน หรือการช่วยออกแบบบริการใหม่ AI สามารถช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อน แต่การพิจารณาผลกระทบต่อคน องค์กร และสังคมยังต้องใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร การใช้ AI ที่ดีจึงไม่ใช่การทำให้องค์กรดูทันสมัยเท่านั้น แต่ต้องทำให้งานมีคุณภาพมากขึ้น คนทำงานมีศักยภาพสูงขึ้น และผู้รับบริการได้รับประโยชน์จริง การบริหารเช่นนี้ยังช่วยลดความกลัวของบุคลากร เพราะทำให้เห็นว่า AI เป็นผู้ช่วยในการคิด วิเคราะห์ และสร้างสรรค์ ไม่ใช่คู่แข่งของมนุษย์โดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2568) แนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา; Russell, S., & Norvig, P. (2021) Artificial Intelligence: A Modern Approach.)



แผนภาพที่ 1.1 ใช้ AI เป็นเครื่องมือเสริมพลังมนุษย์และองค์กรยุคดิจิทัลไทย

จากแผนภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็น AI เป็นเครื่องมือเสริมพลังให้องค์กรไทยก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีคุณภาพ จุดสำคัญคือ AI ช่วยงานที่ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก เช่น รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์รูปแบบ คาดการณ์แนวโน้ม ตรวจสอบเอกสาร และประมวลผลรายงาน ส่วนมนุษย์ยังเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย กำกับคุณค่า ตัดสินใจเชิงจริยธรรม และรับผิดชอบผลลัพธ์ ลูกศรในภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง “งานของ AI” กับ “บทบาทของคน” ว่าต้องทำงานร่วมกัน ไม่แยกขาดจากกัน ผู้บริหารจึงควรแยกงานให้ชัดว่า งานใดให้ AI ช่วย งานใดต้องใช้วิจารณญาณมนุษย์ และงานใดควรใช้คนกับ AI ร่วมกัน ผลที่คาดหวังคือ งานมีคุณภาพขึ้น ลดภาระงานซ้ำซ้อน บุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น และผู้รับบริการได้รับประโยชน์จริง สอดคล้องกับแนวคิดการใช้ AI อย่างมีวิจารณญาณ โปร่งใส และรับผิดชอบ รวมทั้งแนวคิดพุทธปัญญาประดิษฐ์ที่มุ่งใช้เทคโนโลยีเพื่อคุณค่าและประโยชน์ส่วนรวม

1.1.1 AI เสริมพลังคนงาน ข้อมูลองค์กรให้เติบโต

อย่างสมดุล หมายถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ ไม่ใช่ลดคุณค่าหรือแทนที่มนุษย์ทั้งหมด ในหลักการปัญญาประดิษฐ์กับการบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้บริหารควรมอง AI เป็นผู้ช่วยคิด วิเคราะห์ คัดกรอง และเสนอทางเลือก เพื่อให้บุคลากรมีเวลาทำงานเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น การปฏิบัติจริงจึงเริ่มจากการสำรวจงานซ้ำซ้อน งานใช้ข้อมูลจำนวนมาก และงานที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น การจัดทำรายงาน การวิเคราะห์ลูกค้า การสรุปเอกสาร การตอบคำถามพื้นฐาน หรือการตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล จากนั้นกำหนดบทบาทชัดเจนว่า AI ทำหน้าที่สนับสนุนส่วนใด และมนุษย์ต้องตัดสินใจส่วนใด วิธีนี้ช่วย

ให้องค์กรลดต้นทุนเวลา เพิ่มคุณภาพงาน ลดความผิดพลาด และทำให้บุคลากรเห็นว่า AI เป็นเพื่อนร่วมงานทางปัญญา ไม่ใช่คู่แข่งที่น่ากลัว

1) AIเสริมพลังคนงานและข้อมูลองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุล -โดยเริ่มจากการจัดการงานซ้ำซ้อนให้ AI ช่วยรวบรวม ตรวจสอบ และสรุปข้อมูล เช่น หน่วยงานภาครัฐใช้ระบบตอบคำถามประชาชนเบื้องต้น โรงพยาบาลใช้ AI คัดกรองประวัติผู้ป่วยก่อนพบแพทย์ หรือธุรกิจไทยใช้ AI วิเคราะห์ยอดขายรายวันเพื่อวางแผนสต็อกสินค้า แต่การตัดสินใจสุดท้ายยังอยู่กับมนุษย์ ผู้บริหารจึงควรกำหนดบทบาทชัดเจนว่า AI ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิเคราะห์ ส่วนคนทำหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมด้านคุณธรรม บริบท และผลกระทบ วิธีนี้ทำให้บุคลากรลดภาระงานเอกสาร มีเวลาพัฒนานวัตกรรมบริการมากขึ้น องค์กรใช้ข้อมูลได้คุ้มค่า โปร่งใส และเติบโตโดยไม่ละเลยศักดิ์ศรีของคนทำงานในสังคมดิจิทัลไทย

2) AIยกระดับการตัดสินใจองค์กรด้วยข้อมูลจริงอย่างรับผิดชอบ -โดยนำข้อมูลภายในองค์กร เช่น ข้อมูลลูกค้า ผลงานบุคลากร งบประมาณ ข้อร้องเรียน และพฤติกรรมผู้ใช้บริการ มาประมวลผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาเร็วขึ้น ตัวอย่างที่ปฏิบัติได้จริง คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ AI วิเคราะห์คำร้องเรียนเพื่อจัดลำดับปัญหาถนน ไฟฟ้า น้ำประปา หรือขยะ ส่วนสถานศึกษาใช้ AI ติดตามผลการเรียนและพฤติกรรมเสี่ยงของผู้เรียนเพื่อช่วยเหลือรายบุคคล การบริหารจัดการปัญหาประติศฐ์เชิงนวัตกรรมจึงต้องมีหลักกำกับ ได้แก่ ข้อมูลถูกต้อง ไม่ลำเอียง รักษาความเป็นส่วนตัว และมีผู้รับผิดชอบตรวจสอบผลลัพธ์เสมอ เมื่อทำเช่นนี้ AI จะไม่ใช่เพียงเครื่องมือเร็ว แต่เป็นระบบสนับสนุนปัญญาองค์กรให้ตัดสินใจแม่นยำ เป็นธรรม และเกิดประโยชน์จริงต่อประชาชน

3) AIสร้างวัฒนธรรมองค์กรเรียนรู้ร่วมกันในยุคดิจิทัลไทย -โดยใช้ AI เป็นครูผู้ช่วย โค้ชการทำงาน และคลังความรู้ขององค์กร เช่น บริษัทไทยจัดระบบ AI แนะนำขั้นตอนทำงานให้พนักงานใหม่ ธนาคารใช้ AI ฝึกจำลองสถานการณ์บริการลูกค้า หรือมหาวิทยาลัยใช้ AI ช่วยออกแบบบทเรียน สรุปเอกสาร และตรวจสอบข้อเสนอแนะเบื้องต้น ผู้บริหารควรจัดอบรมให้บุคลากรรู้เท่าทัน AI ใช้คำสั่งอย่างมีคุณภาพ ตรวจสอบคำตอบ และไม่คัดลอกโดยขาดวิจารณญาณ แนวทางนี้สอดคล้องกับการบริหารจัดการปัญหาประติศฐ์เชิงนวัตกรรม เพราะไม่ได้เน้นซื้อเทคโนโลยีอย่างเดียว แต่เน้นพัฒนาคน กระบวนการ และจริยธรรมไปพร้อมกัน เมื่อทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรจะปรับตัวได้เร็ว ลดช่องว่างทักษะดิจิทัล สร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทไทยอย่างยั่งยืน

1.1.2 มนุษย์กำหนดเป้าหมายคุณค่า ความเหมาะสมและความรับผิดชอบ

ในการใช้ AI เพราะการบริหารจัดการปัญหาประติศฐ์เชิงนวัตกรรมไม่ควรตัดสินใจจากความเร็วหรือความทันสมัยเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาว่าผลลัพธ์นั้นเป็นธรรม โปร่งใส และเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการหรือไม่ ในสังคมยุคดิจิทัล AI สามารถเสนอคำตอบได้รวดเร็ว แต่ไม่สามารถเข้าใจบริบททางสังคม ความละเอียดอ่อนของมนุษย์ หรือผลกระทบเชิงจริยธรรมได้ครบถ้วน ผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบกำกับ เช่น การตรวจสอบข้อมูลก่อนใช้ การทบทวนผลลัพธ์โดยคน การกำหนดผู้รับผิดชอบระบบ และการเปิดช่องทางให้ผู้ได้รับผลกระทบสอบถามหรืออุทธรณ์ได้ ในทางปฏิบัติ องค์กรควรจัดทำแนวทางการใช้ AI รายงานความเสี่ยง และกำหนดขอบเขตข้อมูลที่ใช้ได้ เพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิ ความเป็นส่วนตัว หรือการตัดสินใจที่กีดกันคนบางกลุ่มโดยไม่รู้ตัว

1) **ข้าพเจ้ากำหนดเป้าหมายคุณค่าเหมาะสมรับผิดชอบก่อนใช้ AI ทุกครั้ง** -โดยเริ่มจากการพิจารณาว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ตอบโจทย์ความก้าวหน้าทางวิชาการและประโยชน์ของผู้รับบริการจริงหรือไม่ ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการติดตามองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ AI จริยธรรมข้อมูล การคุ้มครองสิทธิ และการบริหารจัดการดิจิทัล แล้วนำมาปรับเป็นแนวทางใช้งานในองค์กร เช่น การใช้ AI ช่วยสรุปเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอทางเลือกเชิงนโยบาย แต่ไม่ให้ AI ตัดสินแทนมนุษย์ทั้งหมด ข้าพเจ้ากำหนดให้ทุกผลลัพธ์ต้องผ่านการตรวจทานจากผู้รับผิดชอบ เพื่อความถูกต้อง ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และผลกระทบต่อบุคคล วิธีนี้ทำให้การใช้ AI ไม่เป็นเพียงความทันสมัยทางเครื่องมือ แต่เป็นการยกระดับการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน ทันเหตุการณ์ และรับผิดชอบต่อสังคมดิจิทัลไทย

2) **ข้าพเจ้าสอดแทรกประสบการณ์วิจัยและนวัตกรรมจริงสู่การจัดการ AI** -โดยนำบทเรียนจากการทำงานวิชาการ การพัฒนาเอกสาร การสังเคราะห์องค์ความรู้ และการทดลองใช้ AI ในงานบริหารมาปรับเป็นแนวปฏิบัติที่ทำได้จริง ข้าพเจ้าใช้ AI เป็นผู้ช่วยค้นประเด็น สรุปสาระ ตรวจสอบสอดคล้อง และเสนอรูปแบบการจัดการ แต่ใช้ประสบการณ์ของตนเองในการตัดสินใจว่าเนื้อหาใดเหมาะกับบริบทไทย องค์กร และผู้ให้บริการ ตัวอย่างที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติ คือ การจัดทำแนวทางให้บุคลากรใช้ AI อย่างมีจริยธรรม กำหนดขอบเขตข้อมูลที่ใช้ได้ แยกงานที่ AI ช่วยได้ออกจากงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจมนุษย์ และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องซักท้วงผลลัพธ์ได้ แนวทางนี้สะท้อนความคิดริเริ่มของผู้เขียนที่เชื่อมโยงงานวิจัย ประสบการณ์ และการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม

3) **ข้าพเจ้าวิเคราะห์ด้วย AI ตามมิติวิชาการจริยธรรมสังคมและผลกระทบลุ่มลึก** -โดยไม่มอง AI เฉพาะด้านเทคนิคหรือความเร็ว แต่พิจารณาทั้งคุณภาพข้อมูล อคติของระบบ ความเป็นส่วนตัว ความรับผิดชอบของผู้ใช้ และผลต่อกลุ่มเปราะบาง ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการกำหนดขั้นตอนตรวจสอบก่อนใช้ผลลัพธ์จาก AI ได้แก่ ตรวจสอบแหล่งข้อมูล ตรวจสอบความสมเหตุสมผล ตรวจสอบสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และตรวจสอบผลกระทบต่อผู้รับบริการ หากพบความเสี่ยงต้องปรับคำสั่ง ปรับข้อมูล หรือให้มนุษย์เป็นผู้วินิจฉัยใหม่ การทำเช่นนี้ทำให้เนื้อหาทางวิชาการมีความละเอียดและลุ่มลึก เพราะเชื่อมโยงระดับแนวคิด หลักการบริหารระบบกำกับ และการปฏิบัติจริง ข้าพเจ้าจึงเห็นว่า AI ที่ดีต้องอยู่ภายใต้เป้าหมายคุณค่า ความเหมาะสม และความรับผิดชอบต่อ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ปลอดภัย เป็นธรรมและยั่งยืน

1.1.3 องค์กรเรียนรู้ ทดลองปรับใช้ตรวจสอบและพัฒนาต่อเนื่อง

เพื่อให้ AI กลายเป็นนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง ไม่ใช่เพียงโครงการเชิงภาพลักษณ์ การบริหาร AI ยุคใหม่ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายเทคโนโลยี ผู้ใช้ระบบ และผู้รับบริการ เพราะแต่ละกลุ่มมองเห็นปัญหาไม่เหมือนกัน การปฏิบัติจริงควรเริ่มจากโครงการนำร่องขนาดเล็ก เลือกงานที่มีข้อมูลพร้อมและวัดผลได้ เช่น ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ การวิเคราะห์ความพึงพอใจ การคาดการณ์ปริมาณงาน หรือการช่วยจัดลำดับงานบริการ จากนั้นทดลองใช้ เก็บข้อเสนอแนะ ตรวจสอบข้อผิดพลาด และปรับปรุงก่อนขยายผล องค์กรควรอบรมบุคลากรให้รู้ทั้งความสามารถและข้อจำกัดของ AI รวมถึงทักษะตรวจสอบคำตอบ ไม่คัดลอกผลลัพธ์โดยไม่พิจารณา และไม่ใช้ข้อมูลลับโดยไม่จำเป็น เมื่อทำอย่างต่อเนื่อง AI จะช่วยยกระดับคน งาน และสังคมอย่างรับผิดชอบ

1) ผู้เขียนสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่จากการทดลองใช้ AI จริงต่อเนื่อง -โดยมองว่าองค์กรไม่ควรใช้ AI เพียงเพื่อแสดงความทันสมัย แต่ต้องเปลี่ยนให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าใหม่แก่คน งาน และสังคม ผู้เขียนได้ออกแบบแนวทางการบริหารจัดการปัญหาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมจากการเชื่อมโยงข้อมูลเทคโนโลยี จริยธรรม และการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ระบบเข้าด้วยกัน เริ่มจากการเลือกงานที่วัดผลได้ ทดลองใช้ในวงจำกัด แก้ปัญหา วิเคราะห์ผลลัพธ์ และปรับปรุงเป็นขั้นตอน วิธีนี้ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ว่า AI ที่ดีไม่ใช่ระบบที่ตอบเร็วที่สุด แต่คือระบบที่ช่วยให้มนุษย์คิดรอบคอบขึ้น ลดข้อผิดพลาด เพิ่มคุณภาพบริการ และยังรักษาความรับผิดชอบต่อผู้ได้รับผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้เขียนกระตุ้นการคิดค้นคว้าเรียนรู้และพัฒนา AI อย่างไม่หยุดนิ่ง -โดยเสนอให้ทุกองค์กรสร้างวัฒนธรรมทดลองอย่างมีหลักการ ไม่หยุดอยู่กับการซื้อระบบสำเร็จรูปหรือใช้ตามกระแส ผู้เขียนเห็นว่าการใช้ AI ต้องเริ่มจากคำถามวิจัยเชิงปฏิบัติ เช่น งานใดเหมาะให้ AI ช่วย ข้อมูลใดใช้ได้อย่างปลอดภัย ผลลัพธ์ใดต้องให้มนุษย์ตรวจสอบ และผู้รับบริการได้รับประโยชน์จริงหรือไม่ จากนั้นจึงนำผลการทดลองมาสรุปเป็นบทเรียนอบรมบุคลากร และตั้งประเด็นศึกษาต่อเนื่อง การทำเช่นนี้ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหาร บุคลากรเทคโนโลยี ผู้ใช้ระบบ และผู้รับบริการร่วมคิดร่วมค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง แต่พัฒนา AI จากประสบการณ์จริงสู่ความรู้ใหม่ที่ตรวจสอบและขยายผลได้

3) ผู้เขียนสร้างความเชื่อถือทางวิชาการด้วยการตรวจสอบ AI รอบด้าน -โดยเน้นว่าการบริหาร AI ต้องมีหลักฐาน กระบวนการ และเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน ไม่อาศัยความรู้สึกหรือความนิยมชั่วคราว ผู้เขียนกำหนดให้การทดลองใช้ AI ต้องมีเป้าหมาย ข้อมูล วิธีดำเนินงาน ตัวชี้วัด ผลสะท้อนจากผู้ใช้ และการทบทวนข้อผิดพลาดอย่างเป็นระบบ เช่น ระบบตอบคำถามอัตโนมัติต้องวัดความถูกต้อง ความพึงพอใจ ความเสี่ยงด้านข้อมูล และผลกระทบต่อผู้รับบริการก่อนขยายผล แนวทางนี้ทำให้องค์กรมีความรู้ที่นำเสนอมีความน่าเชื่อถือ เพราะผ่านการปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และอธิบายได้ตามหลักวิชาการ จึงสามารถเป็นฐานให้วงวิชาการนำไปอภิปราย วิจัยต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ในองค์กรดิจิทัลไทยได้อย่างมั่นใจ

1.2 ข้อมูลคุณภาพคือรากฐานการตัดสินใจของปัญญาในองค์กรยุคใหม่

การบริหารจัดการปัญหาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมจะเกิดผลจริงได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และนำไปใช้ได้อย่างปลอดภัย เพราะ AI ไม่ได้สร้างความรู้จากความว่างเปล่า แต่เรียนรู้วิเคราะห์ และเสนอผลลัพธ์จากข้อมูลที่องค์กรป้อนให้ หากข้อมูลมีข้อผิดพลาด ขาดบริบท หรือมีอคติ ผลลัพธ์ของ AI ก็อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่คลาดเคลื่อนและสร้างความเสียหายได้ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลตั้งแต่ต้นทาง ได้แก่ การกำหนดแหล่งข้อมูล การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การทำความสะอาดข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การกำหนดสิทธิ์เข้าถึง และการตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปวิเคราะห์ การปฏิบัติตามหลักการ AI ในองค์กรจึงไม่ควรมองเฉพาะเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ แต่ต้องมองถึงวินัยของข้อมูลทั้งระบบ เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลงบประมาณ ข้อมูลบริการ และข้อมูลผลลัพธ์การดำเนินงาน หากองค์กรจัดการข้อมูลดี AI จะช่วยคาดการณ์ปัญหา วางแผนทรัพยากร ปรับปรุงบริการ และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้แม่นยำขึ้น ขณะเดียวกันต้องมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ใช่ข้อมูลเกินวัตถุประสงค์ และเปิดเผยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจว่าข้อมูลถูกนำไปใช้เพื่ออะไร เพราะข้อมูลที่ดีย่อมไม่เพียงสร้าง

ประสิทธิภาพ แต่ต้องสร้างความไว้วางใจด้วย (สุชาติ ไตรภาพสกุล และชาคริต พิษณุางกูร (2563) การจัดการนวัตกรรม = Innovation management; Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016) Deep Learning.)



แผนภาพที่ 1.2 ข้อมูลคุณภาพคือรากฐานการตัดสินใจของ AI ในองค์กรยุคใหม่

จากแผนภาพที่ 1.2 แสดง “ข้อมูลคุณภาพคือรากฐานการตัดสินใจของ AI ในองค์กรยุคใหม่” สืบว่า AI จะให้ผลลัพธ์ที่แม่นยำได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และปลอดภัย เพราะ AI วิเคราะห์และคาดการณ์จากข้อมูลที่ได้รับ หากข้อมูลผิดพลาด ขาดบริบท หรือมีอคติ การตัดสินใจก็อาจคลาดเคลื่อน แผนภาพจึงเริ่มจากการจัดการข้อมูลตั้งแต่ต้นทาง ได้แก่ กำหนดแหล่งข้อมูล เก็บข้อมูลเป็นระบบ ทำความสะอาดข้อมูล และจัดหมวดหมู่ข้อมูล จากนั้นองค์กรต้องมีนโยบายข้อมูลร่วมกัน ทั้งข้อมูลลูกค้า บุคลากร งบประมาณ บริการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน พร้อมกำหนดสิทธิ์เข้าถึง ตรวจสอบคุณภาพก่อนวิเคราะห์ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการใช้ AI อย่างมีจริยธรรม ที่เน้นความถูกต้อง ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ รวมถึงการใช้ AI เพื่อสร้างประโยชน์ส่วนรวมและความไว้วางใจอย่างยั่งยืน

1.2.1 ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนทันสมัยปลอดภัยตรวจสอบได้ใช้ตัดสินใจแม่นยำ

เป็นรากฐานสำคัญของการนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการยุคใหม่ เพราะระบบปัญญาประดิษฐ์จะวิเคราะห์ คาดการณ์ และเสนอทางเลือกได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่องค์กรป้อนเข้าสู่ระบบ หากข้อมูลไม่ครบ ล้าสมัย ข้ำซ้อน ผิดพลาด หรือมีอคติ ผลลัพธ์ของ AI ก็อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่คลาดเคลื่อน และสร้างผลกระทบต่อคน งาน และองค์กรได้ ในการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม องค์กรจึงต้องเริ่มจากการจัดระเบียบฐานข้อมูล กำหนดเจ้าของข้อมูล ตรวจสอบแหล่งที่มา แยกประเภทข้อมูลสำคัญ และ

ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ การปฏิบัติจริงควรมีมาตรฐานการบันทึกข้อมูลเดียวกันทั้งองค์กร มีระบบตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปใช้ และมีการประเมินว่าข้อมูลใดเหมาะสมต่อการให้ AI วิเคราะห์ วิธีนี้ช่วยให้ผู้บริหารใช้ AI เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ โปร่งใส และลดความเสี่ยงจากการใช้ข้อมูลที่ไม่มีความคุณภาพ

1) ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนทันสมัยปลอดภัยตรวจสอบได้คือฐาน AI ขององค์กรยุคใหม่ - เพราะ AI จะตัดสินใจได้แม่นยำเมื่อองค์กรมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ตั้งแต่แหล่งที่มา วิธีบันทึก ความครบถ้วน ความเป็นปัจจุบัน และความปลอดภัยของข้อมูล ในการปฏิบัติจริง องค์กรยุคดิจิทัลไทยควรเริ่มจากการสำรวจฐานข้อมูลเดิม ลบข้อมูลซ้ำ แก้ไขข้อมูลผิด กำหนดรูปแบบการบันทึกให้เหมือนกัน และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบข้อมูลแต่ละประเภท เช่น ฝ่ายบริการประชาชนจัดเก็บคำร้องเรียนให้เป็นหมวดหมู่ ฝ่ายการเงินบันทึกงบประมาณตามรหัสเดียวกัน และฝ่ายบุคคลอัปเดตทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อนำข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่ AI ระบบจะช่วยวิเคราะห์แนวโน้มคาดการณ์ปัญหา และเสนอทางเลือกแก่ผู้บริหารได้ชัดเจนขึ้น ลดการตัดสินใจจากความรู้สึก และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม

2) ข้อมูลมีมาตรฐานเดียวกันช่วยให้ AI วิเคราะห์งานบริการได้แม่นยำ - เพราะข้อมูลที่กระจัดกระจายและบันทึกต่างรูปแบบทำให้ AI ประมวลผลผิดพลาดได้ง่าย การบริหารจัดการปัญหาประติสฐ์เชิงนวัตกรรมจึงต้องสร้างมาตรฐานข้อมูลกลางขององค์กร เช่น ชื่อรายการ รหัสเอกสาร วันที่ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ สถานะงาน และระดับความเร่งด่วน ในการปฏิบัติจริง หน่วยงานบริการสามารถใช้ AI วิเคราะห์คำถามประชาชนจากฐานข้อมูลที่จัดหมวดหมู่แล้ว เช่น เรื่องบัตรประชาชน ภาษี สวัสดิการ น้ำประปา หรือไฟฟ้า จากนั้นระบบช่วยจัดลำดับงาน ตอบคำถามพื้นฐาน และแจ้งเจ้าหน้าที่เมื่อพบกรณีซับซ้อน วิธีนี้ทำให้ผู้รับบริการได้รับคำตอบรวดเร็วขึ้น เจ้าหน้าที่ลดภาระงานซ้ำซ้อน และผู้บริหารเห็นข้อมูลภาพรวมแบบทันเวลา ส่งผลให้การตัดสินใจมีหลักฐานรองรับ ตรวจสอบย้อนหลังได้ และพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

3) ข้อมูลปลอดภัยตรวจสอบย้อนหลังได้ทำให้ AI สร้างความไว้วางใจ - เพราะการใช้ AI ในองค์กรไม่ได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะประสิทธิภาพ แต่เกี่ยวข้องกับสิทธิ ความเป็นส่วนตัว และความรับผิดชอบต่อผู้ได้รับผลกระทบด้วย ในการปฏิบัติจริง องค์กรควรกำหนดชั้นความลับของข้อมูล แยกข้อมูลส่วนบุคคลออกจากข้อมูลวิเคราะห์ทั่วไป จำกัดสิทธิ์ผู้เข้าถึง และบันทึกประวัติการใช้งานทุกครั้ง เช่น โรงพยาบาลใช้ AI ช่วยคัดกรองข้อมูลผู้ป่วย แต่ต้องปกปิดข้อมูลระบุตัวตนและให้แพทย์ตรวจสอบผลลัพธ์ก่อนตัดสินใจ หรือสถานศึกษาใช้ AI วิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้เรียน แต่ต้องให้ครูแนะแนวพิจารณาบริบทเป็นรายบุคคล แนวทางนี้ทำให้ AI เป็นเครื่องมือช่วยคิด ไม่ใช่ผู้ตัดสินใจแทนมนุษย์ทั้งหมด และทำให้องค์กรใช้ข้อมูลคุณภาพเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ปลอดภัย เป็นธรรม และได้รับความเชื่อถือในสังคมดิจิทัลไทย

1.2.2 ข้อมูลต้องมีธรรมาภิบาลความเป็นส่วนตัวและความรับผิดชอบร่วมกัน

เพราะการใช้ AI ในสังคมดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับสิทธิ ความไว้วางใจ และศักดิ์ศรีของผู้ที่เป็นเจ้าของข้อมูลด้วย องค์กรยุคใหม่จึงต้องบริหารข้อมูลด้วยหลักธรรมาภิบาล เช่น เก็บข้อมูลเท่าที่จำเป็น ใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จำกัดผู้เข้าถึงข้อมูล และไม่เปิดเผยข้อมูลลับโดยไม่เหมาะสม ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการใช้ข้อมูลกับ AI อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร จัดอบรมบุคลากรให้รู้ว่าข้อมูลใดใช้ได้ ข้อมูลใดเป็นความลับ และข้อมูลใดต้องได้รับอนุญาตก่อนใช้ นอกจากนี้ควร

มีระบบติดตามว่า AI ใช้ข้อมูลจากแหล่งใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และหากเกิดความผิดพลาดจะแก้ไขอย่างไร การจัดการเช่นนี้ทำให้องค์กรไม่ใช่ข้อมูลเพียงเพื่อความรวดเร็ว แต่ใช้ข้อมูลอย่างมีจริยธรรม ปลอดภัย และรักษาความเชื่อมั่นของผู้รับบริการ

1) ข้าพเจ้ากำหนดนโยบายข้อมูล AI ด้วยธรรมาภิบาลความเป็นส่วนตัวและรับผิดชอบต่อร่วมกัน

-โดยนำความรู้ที่ทันสมัยด้านการบริหารข้อมูล จริยธรรมดิจิทัล และการใช้ปัญญาประดิษฐ์มาปรับเป็นแนวปฏิบัติจริงในองค์กร ข้าพเจ้าเห็นว่าการใช้ AI ไม่ควรเน้นความเร็วเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงสิทธิของเจ้าของข้อมูล ความปลอดภัย และความไว้วางใจของผู้รับบริการ จึงได้กำหนดหลักปฏิบัติว่าเก็บข้อมูลเท่าที่จำเป็น ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จำกัดผู้เข้าถึง และตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลก่อนนำเข้าสู่ระบบ AI ทุกครั้ง การปฏิบัติเช่นนี้ช่วยให้บุคลากรเข้าใจว่าข้อมูลไม่ใช่ทรัพยากรที่ใช้ได้ตามอำเภอใจ แต่เป็นความรับผิดชอบต่อร่วมกันขององค์กร ทำให้การบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมมีความทันสมัย โปร่งใส และสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาการยุคดิจิทัล

2) ข้าพเจ้าสอดแทรกประสบการณ์วิจัยสู่การจัดการข้อมูล AI อย่างมีจริยธรรม -โดยนำ

ประสบการณ์จากการทำงานวิชาการ การสังเคราะห์องค์ความรู้ และการทดลองใช้ AI ในงานบริหารมาพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ข้าพเจ้าได้จัดแยกประเภทข้อมูล เช่น ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลภายใน ข้อมูลลับ และข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้บุคลากรรู้ว่าข้อมูลใดใช้กับ AI ได้ ข้อมูลใดต้องปกปิด และข้อมูลใดต้องได้รับอนุญาตก่อนใช้ ตัวอย่างที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริง คือ การกำหนดแบบตรวจสอบก่อนนำข้อมูลเข้า AI โดยให้ระบุแหล่งข้อมูล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น วิธีนี้สะท้อนความคิดริเริ่มของผู้เขียนที่ไม่แยกเทคโนโลยีออกจากจริยธรรม แต่ผสานประสบการณ์ งานวิจัย และการบริหารข้อมูลให้เกิดระบบการใช้ AI ที่ปลอดภัยและรับผิดชอบต่อ

3) ข้าพเจ้าวิเคราะห์ข้อมูล AI เชิงลึกด้วยสิทธิความเสี่ยงและผลกระทบ -โดยพิจารณาว่าการ

บริหารข้อมูลเพื่อ AI ต้องมีความละเอียดมากกว่าการจัดเก็บและประมวลผล เพราะข้อมูลทุกชุดอาจเกี่ยวข้องกับชีวิต โอกาส ภาพลักษณ์ และศักดิ์ศรีของบุคคล ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการกำหนดกระบวนการติดตามว่า AI ใช้ข้อมูลจากแหล่งใด ใครเป็นผู้อนุมัติ ใครเป็นผู้ตรวจสอบ และหากผลลัพธ์ผิดพลาดต้องแก้ไขอย่างไร นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการอบรมบุคลากรไม่ให้คัดลอกข้อมูลลับเข้าสู่ระบบโดยไม่จำเป็น และต้องตรวจสอบคำตอบของ AI ก่อนนำไปใช้ตัดสินใจ แนวทางนี้ทำให้องค์กรมีความลุ่มลึกทางวิชาการ เพราะเชื่อมโยงธรรมาภิบาลข้อมูล ความเป็นส่วนตัว ความรับผิดชอบต่อร่วมกัน และการบริหารนวัตกรรมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้าง AI ที่น่าเชื่อถือและเป็นธรรมในสังคมดิจิทัลไทย

1.2.3 ข้อมูลเชื่อมโยงการเรียนรู้วัฒนธรรมบริการและการปรับปรุงต่อเนื่อง

ทำให้องค์กรสามารถใช้ AI สร้างคุณค่าใหม่ได้จริง ไม่ใช่เพียงนำเทคโนโลยีมาใช้ตามกระแส ข้อมูลคุณภาพช่วยให้องค์กรมองเห็นปัญหา ความต้องการ แนวโน้ม และโอกาสในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ เช่น ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการอาจช่วยออกแบบบริการใหม่ ข้อมูลกระบวนการทำงานอาจช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และข้อมูลงบประมาณอาจช่วยวางแผนทรัพยากรได้แม่นยำขึ้น ในการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม องค์กรควรสร้างวงจรข้อมูลที่เริ่มจากการเก็บข้อมูลจริง วิเคราะห์ด้วย AI ทดลองปรับปรุงงานวัดผล และนำผลลัพธ์กลับมาเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติจริงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรหลายฝ่ายร่วม

ตีความข้อมูล ไม่ปล่อยให้ AI สรุปผลโดยไม่มีการทบทวนจากมนุษย์ เมื่อข้อมูลถูกใช้เป็นฐานการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรจะพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทจริง ยกระดับคุณภาพงาน และสร้างผลลัพธ์ที่รับผิดชอบต่อสังคม ได้อย่างมั่นคง

1) **ผู้เขียนสังเคราะห์ข้อมูล AI สูงสุดความรู้ นวัตกรรมบริการที่พัฒนาต่อเนื่อง** -โดยมองว่าข้อมูลคุณภาพไม่ใช่เพียงวัตถุดิบของระบบเทคโนโลยี แต่เป็นฐานสร้างความรู้ใหม่ให้แก่องค์กรยุคดิจิทัล ผู้เขียนนำแนวคิดการบริหารจัดการปัญหาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมมาสังเคราะห์เป็นวงจรการเรียนรู้ ได้แก่ เก็บข้อมูลจริง วิเคราะห์ด้วย AI ทดลองปรับปรุงบริการ วัดผล และนำผลกลับมาพัฒนาใหม่ ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ คือ การนำข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเวลาให้บริการและข้อร้องเรียน เพื่อออกแบบขั้นตอนบริการที่สั้นลง ตรงปัญหา และตรวจสอบผลได้ แนวทางนี้ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ว่า AI จะสร้างคุณค่าได้จริงเมื่อข้อมูลถูกเชื่อมกับบริบทมนุษย์ การตีความร่วมกัน และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การปล่อยให้ระบบสรุปผลแทนองค์กรทั้งหมด

2) **ผู้เขียนกระตุ้นการค้นคว้าข้อมูล AI เพื่อพัฒนางานอย่างไม่หยุดนิ่ง** -โดยเสนอให้องค์กรใช้ข้อมูลเป็นเครื่องมือถามคำถามใหม่อยู่เสมอ เช่น ผู้รับบริการต้องการอะไร งานส่วนใดซ้ำซ้อน ข้อมูลใดบ่งชี้ความเสี่ยงและบริการใดควรทดลองพัฒนาเพิ่มเติม ผู้เขียนเห็นว่าการใช้ AI ต้องไม่จบเพียงรายงานผล แต่ต้องเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหาร บุคลากร ผู้ใช้ระบบ และผู้รับบริการร่วมกันตีความข้อมูล เพื่อให้เกิดการคิดค้นและค้นคว้าต่อเนื่อง ตัวอย่างที่ทำได้จริง คือ เมื่อ AI วิเคราะห์พบว่าผู้รับบริการร้องเรียนเรื่องขั้นตอนล่าช้า องค์กรควรทดลองลดเอกสารบางส่วน ปรับช่องทางออนไลน์ วัดผลซ้ำ และเปรียบเทียบก่อนขยายผล วิธีนี้ช่วยให้ AI เป็นกลไกกระตุ้นการเรียนรู้ ไม่ใช่เครื่องมือสำเร็จรูป ทำให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมจากหลักฐานจริงและปรับตัวทันต่อสังคมดิจิทัล

3) **ผู้เขียนสร้างความน่าเชื่อถือ AI ด้วยข้อมูลหลักฐานและการทบทวนร่วมกัน** -โดยเน้นว่าความยอมรับทางวิชาการไม่ได้เกิดจากการกล่าวหาว่า AI ทันสมัย แต่ต้องเกิดจากข้อมูลที่ตรวจสอบได้ วิธีวิเคราะห์ที่ชัดเจน ผลลัพธ์ที่วัดได้ และการทบทวนโดยมนุษย์อย่างรอบด้าน ผู้เขียนเสนอให้ทุกโครงการ AI มีการกำหนดแหล่งข้อมูล ตัวชี้วัด เกณฑ์ประเมิน ผู้รับผิดชอบ และกระบวนการนำผลไปปรับปรุงงาน เช่น การใช้ AI วิเคราะห์งบประมาณต้องเปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลัง ความจำเป็นจริงของหน่วยงาน และผลกระทบต่อผู้รับบริการก่อนตัดสินใจ แนวทางนี้ทำให้องค์กรมีความเชื่อมั่น เพราะไม่ได้อิงความเห็นส่วนตัวหรือผลลัพธ์จาก AI เพียงอย่างเดียว แต่ผ่านการตรวจสอบ ตีความ และเรียนรู้ร่วมกัน จึงสามารถนำไปอภิปราย วิจัยต่อยอด และประยุกต์ใช้ในวงวิชาการได้อย่างมั่นคง

1.3 ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายคุณค่าและขอบเขตการใช้ปัญญาชัดเจน

หลักการสำคัญของการใช้ AI ในการบริหารจัดการยุคใหม่ คือผู้บริหารต้องไม่เริ่มจากคำถามว่า “จะใช้เครื่องมือใด” แต่ควรเริ่มจากคำถามว่า “องค์กรต้องการแก้ปัญหาอะไรและต้องการสร้างคุณค่าใด” เพราะการนำ AI มาใช้โดยไม่มีเป้าหมายชัดเจนอาจทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ เพิ่มภาระงาน และทำให้บุคลากรสับสนมากกว่าจะเกิดนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง การบริหารจัดการปัญหาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมจึงต้องกำหนดเป้าหมายเป็นลำดับ เช่น ต้องการลดเวลาทำงานเอกสาร ต้องการเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ ต้องการ

พัฒนาบริการให้ตอบสนองประชาชนหรือลูกค้าเร็วขึ้น หรือต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่ เมื่อเป้าหมายชัดเจนแล้วจึงกำหนดขอบเขตการใช้ AI งานใดให้ระบบช่วยวิเคราะห์ งานใดให้ระบบเสนอทางเลือก และงานใดต้องมีมนุษย์ตรวจสอบก่อนตัดสินใจเสมอ การกำหนดขอบเขตเช่นนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพา AI มากเกินไป และทำให้บุคลากรเห็นบทบาทของตนเองชัดเจน ผู้บริหารยังต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ เช่น เวลาที่ลดลง ต้นทุนที่ลดลง ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น หรือคุณภาพงานที่ดีขึ้น เพื่อให้การใช้ AI ไม่ใช่เพียงการทดลองตามกระแส แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สร้างผลลัพธ์จริงต่อองค์กร (อัจฉรา นิยามาภา (2566) การเรียนรู้ยุคดิจิทัล : แนวคิดและกระบวนการสำหรับผู้บริหารการศึกษา; Davenport, T. H. (2018) The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work.)



แผนภาพที่ 1.3 ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายคุณค่าและขอบเขตการใช้ AI ชัดเจน

จากแผนภาพที่ 1.3 ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายคุณค่าและขอบเขตการใช้ AI ให้ชัดเจน เพราะ AI จะสร้างประโยชน์ได้จริงเมื่อองค์กรรู้ก่อนว่า “ต้องการแก้ปัญหาอะไร” และ “ต้องการสร้างคุณค่าใด” ไม่ใช่เริ่มจากการเลือกเครื่องมือเพียงเพราะเป็นกระแส เป้าหมายที่ชัดเจนอาจเป็นการลดเวลางานเอกสาร เพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ พัฒนาบริการให้รวดเร็วขึ้น หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่ จากนั้นต้องกำหนดขอบเขตว่า งานใดให้ AI ช่วยวิเคราะห์ งานใดให้ AI เสนอทางเลือก และงานใดต้องมีมนุษย์ตรวจสอบก่อนตัดสินใจเสมอ แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพา AI มากเกินไป ทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และส่งเสริมการใช้ AI อย่างโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับหลักจริยธรรม AI ที่เน้นความถูกต้อง ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ รวมถึงแนวคิด AI เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน

1.3.1 เริ่มจากปัญหาเป้าหมายคุณค่าผลลัพธ์ก่อนเลือกใช้AI

เป็นหลักสำคัญของการบริหารจัดการยุคใหม่ เพราะการใช้ AI ที่ดีต้องไม่เริ่มจากความตื่นตื่นต่อเทคโนโลยี แต่ต้องเริ่มจากความเข้าใจปัญหาจริงขององค์กร ผู้บริหารควรถามให้ชัดว่า องค์กรต้องการลดภาระงานใด เพิ่มคุณภาพบริการด้านใด ลดต้นทุนส่วนใด หรือสร้างคุณค่าใหม่ให้ประชาชน ลูกค้า บุคลากร และสังคมอย่างไร เมื่อเป้าหมายชัดเจน การเลือกเครื่องมือ AI จะไม่ใช่การซื้อระบบตามกระแส แต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์งานจริง ในการปฏิบัติ ผู้บริหารควรรวบรวมปัญหาจากหน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ จัดลำดับความสำคัญ และเลือกโครงการนำร่องที่วัดผลได้ เช่น ลดเวลาทำรายงาน เพิ่มความแม่นยำของข้อมูล หรือช่วยตอบคำถามผู้รับบริการ การเริ่มจากเป้าหมายทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการใช้ AI ลดความสับสน ลดแรงต้าน และทำให้นวัตกรรมเกิดจากความต้องการจริง ไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์ความทันสมัย

1) **ผู้บริหารเริ่มจากปัญหาเป้าหมายคุณค่าผลลัพธ์ก่อนเลือกAIเสมอ** -เพราะการใช้ AI ในองค์กรยุคใหม่ต้องไม่เริ่มจากความตื่นตื่นต่อเทคโนโลยี แต่ต้องเริ่มจากปัญหาจริงที่ต้องการแก้และคุณค่าที่ต้องการสร้าง ผู้บริหารควรกำหนดให้ชัดว่า AI จะช่วยลดภาระงานใด เพิ่มคุณภาพบริการด้านใด ลดต้นทุนส่วนใด หรือสร้างประโยชน์ต่อประชาชน ลูกค้า และบุคลากรอย่างไร ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ หน่วยงานบริการประชาชนรวบรวมคำร้องเรียนแล้วพบว่าผู้รับบริการรอนาน จึงใช้ AI ช่วยจัดหมวดคำถาม ตอบเรื่องพื้นฐาน และส่งต่อเรื่องซับซ้อนให้เจ้าหน้าที่ วิธีนี้ทำให้การเลือก AI ไม่ใช่การซื้อระบบตามกระแส แต่เป็นการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมที่มีเป้าหมายชัด วัดผลได้ และตอบโจทย์สังคมดิจิทัลไทย

2) **ผู้บริหารกำหนดขอบเขตใช้AIให้ชัดเพื่อป้องกันความสับสน** -เพราะแม้ AI จะช่วยวิเคราะห์สรุป และเสนอทางเลือกได้รวดเร็ว แต่ไม่ควรรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจทางจริยธรรม บริบทมนุษย์ หรือผลกระทบต่อสิทธิของผู้รับบริการโดยลำพัง ผู้บริหารจึงควรกำหนดว่างานใดให้ AI ช่วย งานใดต้องให้มนุษย์ตรวจทาน และงานใดห้ามใช้ AI เช่น โรงพยาบาลใช้ AI ช่วยคัดกรองข้อมูลเบื้องต้น แต่แพทย์ต้องเป็นผู้วินิจฉัยสุดท้าย หรือสถานศึกษาใช้ AI วิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้เรียน แต่ครูแนะแนวต้องพูดคุยและพิจารณาบริบทจริงก่อนตัดสินใจ แนวทางนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีเกินขอบเขต ทำให้บุคลากรมั่นใจ และทำให้ AI เป็นเครื่องมือเสริมพลังมนุษย์อย่างรับผิดชอบ

3) **ผู้บริหารเลือกโครงการนำร่องAIที่วัดผลและขยายผลได้จริง** -โดยเริ่มจากงานที่มีข้อมูลพร้อมปัญหาชัด และมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ เช่น ลดเวลาทำรายงาน ลดงานซ้ำซ้อน เพิ่มความถูกต้องของข้อมูล หรือเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ องค์กรใช้ AI ช่วยสรุปรายงานประชุม วิเคราะห์แบบสอบถามความพึงพอใจ และคาดการณ์ปริมาณงานบริการรายเดือน จากนั้นเปรียบเทียบผลก่อนและหลังใช้ AI พร้อมเก็บข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานเพื่อนำมาปรับปรุงก่อนขยายสู่หน่วยงานอื่น การบริหารเช่นนี้ทำให้นวัตกรรมไม่เป็นเพียงภาพลักษณ์ความทันสมัย แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้จากข้อมูลจริง ทดลองจริง และปรับปรุงจริง ส่งผลให้องค์กรใช้ AI อย่างคุ้มค่า โปร่งใส และเกิดคุณค่าต่อสังคมยุคดิจิทัลอย่างมั่นคง

1.3.2 กำหนดขอบเขตบทบาทความเสี่ยงความรับผิดชอบให้ชัดเจนเสมอ

เพื่อให้การใช้ AI ในองค์กรเกิดประโยชน์โดยไม่สร้างความเสียหายต่อคน งาน และความเชื่อมั่นของสังคม ผู้บริหารต้องแยกให้ชัดว่า งานใดให้ AI ช่วยรวบรวมข้อมูล งานใดให้ AI วิเคราะห์แนวโน้ม งานใดให้ AI เสนอทางเลือก และงานใดต้องมีมนุษย์ตรวจสอบก่อนตัดสินใจทุกครั้ง โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ โอกาส

ข้อมูลส่วนบุคคล งบประมาณ การประเมินบุคลากร หรือการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการ ปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมจึงต้องมีกรอบกำกับ เช่น ผู้รับผิดชอบระบบ ขั้นตอนตรวจสอบผลลัพธ์ เกณฑ์การใช้ข้อมูล ช่องทางแก้ไขเมื่อระบบผิดพลาด และข้อห้ามในการใช้ AI เกินขอบเขต ในทางปฏิบัติ องค์กรควรจัดทำคู่มือการใช้ AI แยกตามลักษณะงาน พร้อมอบรมบุคลากรให้เข้าใจว่า AI เป็นผู้ช่วย ไม่ใช่ผู้ตัดสินใจแทนมนุษย์ทั้งหมด การกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนช่วยลดความเสี่ยงจากอคติ ความผิดพลาด และการโยนความรับผิดชอบให้เทคโนโลยี

1) ข้าพเจ้ากำหนดขอบเขตบทบาทความเสี่ยงและความรับผิดชอบ AI ชัดเจนเสมอ -โดยนำความรู้ที่ทันสมัยด้านการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์ จริยธรรมข้อมูล และการกำกับเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานจริง ข้าพเจ้าแยกประเภทงานอย่างเป็นระบบว่า งานใดให้ AI ช่วยรวบรวมข้อมูล งานใดให้วิเคราะห์แนวโน้ม งานใดให้เสนอทางเลือก และงานใดต้องมีมนุษย์ตรวจสอบก่อนตัดสินใจ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ ข้อมูลส่วนบุคคล งบประมาณ การประเมินบุคลากร และบริการประชาชน ข้าพเจ้าได้จัดทำแนวปฏิบัติให้บุคลากรเข้าใจว่า AI เป็นเครื่องมือสนับสนุน ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบแทนมนุษย์ วิธีนี้ช่วยให้การใช้ AI สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด และสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรในสังคมดิจิทัลไทยอย่างเป็นรูปธรรม

2) ข้าพเจ้าสอดแทรกประสบการณ์วิจัยสู่คู่มือใช้ AI ตามบทบาทงานจริง -โดยนำประสบการณ์จากการจัดการองค์ความรู้ การวิเคราะห์งาน และการทดลองใช้ AI ในงานเอกสาร งานบริการ และงานวิเคราะห์ข้อมูล มาพัฒนาเป็นคู่มือแยกตามลักษณะงาน ข้าพเจ้าได้กำหนดตัวอย่างการใช้จริง เช่น ให้ AI ช่วยสรุปรายงานประชุม ตรวจสอบสอดคล้องของข้อมูล วิเคราะห์ข้อร้องเรียน และเสนอแนวทางปรับปรุงบริการ แต่ต้องมีผู้รับผิดชอบตรวจทานผลลัพธ์ทุกครั้ง สำหรับข้อมูลลับหรือข้อมูลส่วนบุคคล ข้าพเจ้ากำหนดให้ใช้เท่าที่จำเป็นและต้องได้รับอนุญาตตามขั้นตอน แนวทางนี้สะท้อนความคิดริเริ่มของผู้เขียนที่ไม่ใช้ AI แบบทั่วไป แต่ปรับให้เหมาะกับบริบทองค์กรไทย เชื่อมประสบการณ์ งานวิจัย และการปฏิบัติจริงเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ปลอดภัย ใช้ได้จริง และรับผิดชอบ

3) ข้าพเจ้าวิเคราะห์ AI เชิงลึกผ่านสิทธิอคติข้อผิดพลาดและความรับผิดชอบ -โดยเห็นว่าการกำหนดขอบเขตการใช้ AI ต้องละเอียดกว่าการบอกว่าใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ เพราะต้องพิจารณาผลกระทบต่อคนงาน ความเป็นธรรม และความเชื่อมั่นของสังคม ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการวางขั้นตอนตรวจสอบผลลัพธ์ ได้แก่ ตรวจสอบแหล่งข้อมูล ตรวจสอบความสมเหตุสมผล ตรวจสอบคิที่อาจเกิดขึ้น ตรวจสอบผู้ได้รับผลกระทบ และกำหนดช่องทางแก้ไขเมื่อ AI ให้คำตอบผิดพลาด นอกจากนี้ยังย้ำให้บุคลากรไม่โยนความรับผิดชอบให้เทคโนโลยี แต่ต้องมีผู้อนุมัติและผู้ตรวจสอบชัดเจน แนวทางนี้ทำให้เนื้อหามีความละเอียดและลุ่มลึกทางวิชาการระดับสูง เพราะเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยง ธรรมาภิบาลข้อมูล จริยธรรม AI และการตัดสินใจของมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างสมดุล

1.3.3 วัดผลปรับปรุงเรียนรู้ขยายผลด้วยข้อมูลและคุณธรรม

ทำให้ AI กลายเป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรมที่มีผลลัพธ์จริง ไม่ใช่โครงการทดลองที่สิ้นสุดเพียงการติดตั้งระบบ ผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ต้น เช่น เวลาทำงานที่ลดลง ต้นทุนที่ประหยัดขึ้น คุณภาพข้อมูลที่ดีขึ้น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความโปร่งใสในการทำงาน หรือจำนวนข้อผิดพลาดที่ลดลง จากนั้น

ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เปรียบเทียบก่อนและหลังใช้ AI และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานจริง การปฏิบัติจริงควรเริ่มจากโครงการขนาดเล็ก ทดลองในหน่วยงานที่พร้อม ตรวจสอบผลลัพธ์ ปรับปรุงกระบวนการ แล้วจึงขยายสู่ส่วนอื่นขององค์กร โดยไม่ละเลยมิติคุณธรรม เช่น ความเป็นธรรม ความปลอดภัยของข้อมูล และผลกระทบต่อบุคลากร เมื่อตัวชี้วัดเชื่อมกับคุณค่าขององค์กร การใช้ AI จะไม่มุ่งเพียงความเร็วหรือประหยัด แต่จะพัฒนาคน งาน และบริการให้มีคุณภาพ โปร่งใส รับผิดชอบ และเหมาะสมกับสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

1) ผู้เขียนสังเคราะห์ตัวชี้วัด AI เชื่อมข้อมูลคุณธรรมและผลลัพธ์จริง - โดยเห็นว่าการใช้ AI จะเกิดคุณค่าทางวิชาการและการบริหารได้ต่อเมื่อมีระบบวัดผลที่ชัดเจน ไม่หยุดอยู่เพียงการติดตั้งเทคโนโลยี ผู้เขียนจึงสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่จากการเชื่อมโยงข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น เวลาทำงาน ต้นทุน ข้อผิดพลาด คุณภาพข้อมูล และความพึงพอใจ เข้ากับข้อมูลเชิงคุณธรรม เช่น ความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความปลอดภัย และผลกระทบต่อบุคลากร ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ คือ โครงการ AI ตอบคำถามผู้รับบริการต้องวัดทั้งความเร็ว ความถูกต้อง และระดับความไว้วางใจของผู้ใช้ แนวทางนี้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ว่า AI ที่ดีไม่ใช่ระบบที่ทำงานเร็วที่สุด แต่คือระบบที่พัฒนาคน งาน และบริการอย่างมีหลักฐาน คุณค่า และความรับผิดชอบต่อ

2) ผู้เขียนกระตุ้นการเรียนรู้ AI ผ่านการทดลองวัดผลปรับปรุงต่อเนื่อง - โดยเสนอให้ผู้บริหารและบุคลากรไม่หยุดอยู่กับคำตอบของ AI แต่ใช้ผลลัพธ์เป็นจุดเริ่มต้นของการตั้งคำถามใหม่ ค้นคว้าเพิ่มเติม และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเห็นว่าทุกโครงการควรเริ่มจากหน่วยงานนำร่องที่พร้อม มีข้อมูลเพียงพอ และมีตัวชี้วัดชัดเจน จากนั้นเปรียบเทียบผลก่อนและหลังใช้ AI รับฟังผู้ใช้งานจริง วิเคราะห์ข้อผิดพลาด และปรับขั้นตอนก่อนขยายผล ตัวอย่างเช่น หาก AI ช่วยลดเวลาทำรายงานได้ แต่ทำให้ข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน องค์กรต้องค้นหาสาเหตุ ปรับฐานข้อมูล และอบรมผู้ใช้ใหม่ วิธีนี้กระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมวิจัยในงานประจำ ทำให้องค์กรเรียนรู้จากหลักฐานจริง และพัฒนา AI เป็นนวัตกรรมที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน

3) ผู้เขียนสร้างความเชื่อถือ AI ด้วยหลักฐานการประเมินและการขยายผล - โดยกำหนดว่าการยอมรับในวงวิชาการต้องตั้งอยู่บนข้อมูลที่ตรวจสอบได้ วิธีประเมินที่เป็นระบบ และผลลัพธ์ที่อธิบายได้ ไม่ใช่เพียงคำกล่าวอ้างว่า AI มีประสิทธิภาพ ผู้เขียนเสนอให้ทุกการขยายผลต้องมีรายงานก่อนและหลังใช้ AI ระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด ขอบเขตข้อมูล ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานจริง เช่น การใช้ AI วิเคราะห์ความพึงพอใจต้องแสดงจำนวนข้อมูล วิธีแปลผล ข้อจำกัด และแนวทางปรับปรุงบริการก่อนนำไปใช้เชิงนโยบาย แนวทางนี้ทำให้องค์กรมีความรู้ความน่าเชื่อถือ เพราะผ่านการวัดผล ปรับปรุง เรียนรู้ และตรวจสอบด้วยมิติคุณธรรม จึงสามารถนำไปอภิปราย วิจัยต่อยอด และประยุกต์ใช้ในองค์กรดิจิทัลไทยได้อย่างมั่นคง

1.4 มนุษย์ยังเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจเชิงคุณธรรมด้วยปัญญาประดิษฐ์

แม้ AI จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็วและเสนอทางเลือกได้หลากหลาย แต่การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ โอกาส ศักดิ์ศรี ความเป็นธรรม และผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์ยังต้องมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางเสมอ หลักการนี้สำคัญมากในการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมที่ดีไม่ควรวัดเพียงความเร็ว ความประหยัด หรือความแม่นยำทางเทคนิค แต่ต้องพิจารณาด้วยว่า ผลลัพธ์นั้นเป็นธรรม โปร่งใส และเคารพผู้ได้รับผลกระทบหรือไม่ ตัวอย่างเช่น หากองค์กรใช้ AI ช่วยคัดกรองบุคลากร จัดลำดับผู้รับบริการ ประเมินความเสี่ยง หรือวิเคราะห์พฤติกรรมของประชาชนและลูกค้า ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าระบบไม่สร้างอคติ

ไม่กีดกันกลุ่มเปราะบาง และไม่ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเกินความจำเป็น การบริหาร AI จึงควรมีหลักกำกับที่ชัดเจน ได้แก่ มีผู้รับผิดชอบระบบ มีการตรวจสอบผลลัพธ์ มีช่องทางอธิบายหรือทบทวนการตัดสินใจ และมีมาตรการแก้ไขเมื่อระบบผิดพลาด สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรไม่โยนความรับผิดชอบให้เทคโนโลยี แต่ยืนยันว่ามนุษย์ยังเป็นเจ้าของการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ในทางปฏิบัติ AI ควรทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้มนุษย์เห็นข้อมูลรอบด้านขึ้น ส่วนมนุษย์ต้องใช้คุณธรรม ประสิทธิภาพ และความเข้าใจบริบทสังคมในการตัดสินใจอย่างรับผิดชอบ (ธรรมนิติเพรส (2567) ความท้าทายของการบริหารองค์กรสื่อในยุคดิจิทัล; Drucker, P. F. (1999) Management Challenges for the 21st Century.)



แผนภาพที่ 1.4 มนุษย์ยังเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจเชิงคุณธรรมด้วย AI

จากแผนภาพที่ 1.4 มนุษย์ยังต้องเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจเชิงคุณธรรมด้วย AI เพราะ AI เป็นเพียงเครื่องมือช่วยรวบรวม วิเคราะห์ และเสนอทางเลือกจากข้อมูลอย่างรวดเร็ว แต่ยังไม่สามารถรับผิดชอบต่อศีลธรรมแทนมนุษย์ได้ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ ศักดิ์ศรี ความเป็นธรรม และผลกระทบต่อชีวิตผู้คน จึงต้องอาศัยวิจารณญาณ เมตตา ปัญญา และความเข้าใจบริบทสังคมของมนุษย์ ผู้ใช้ AI ควรตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ไม่พึ่งพา AI จนขาดทักษะวิเคราะห์ เปิดเผยการใช้ AI อย่างโปร่งใส และระวังอคติที่อาจเกิดจากระบบ แนวพุทธปัญญาประดิษฐ์เสนอว่า AI ควรตั้งอยู่บนศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อสร้างประโยชน์ส่วนรวม เคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ และไม่มุ่งเพียงผลทางเทคนิคหรือกำไร ดังนั้น AI ควรเป็น “ผู้ช่วย” ส่วนมนุษย์คือ “ผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย” อย่างรับผิดชอบ

1.4.1 มนุษย์ตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยคุณธรรมและความรับผิดชอบเสมอ

เพราะ AI แม้จะวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็วและเสนอทางเลือกได้หลากหลาย แต่ไม่สามารถรับผิดชอบต่อศีลธรรมแทนมนุษย์ได้ การบริหารจัดการยุคใหม่จึงต้องยืนยันว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ

สนับสนุน ไม่ใช่ผู้กำหนดชะตาของคนหรือองค์กร โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ โอกาส ศักดิ์ศรี ความเป็นธรรม การให้บริการ การคัดกรองบุคลากร หรือการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีมนุษย์ตรวจสอบก่อนตัดสินใจทุกครั้ง ในทางปฏิบัติ องค์กรควรวางขั้นตอนให้ AI รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และเสนอทางเลือก ส่วนผู้บริหารหรือคณะทำงานต้องพิจารณาจากบริบท ความเหมาะสม ผลกระทบ และคุณค่าทางจริยธรรมร่วมด้วย วิธีนี้ช่วยป้องกันการพึ่งพาระบบมากเกินไป ลดความผิดพลาดจากข้อมูลไม่ครบถ้วน และทำให้บุคลากรเห็นว่า AI ช่วยให้การตัดสินใจรอบด้านขึ้น แต่ความรับผิดชอบสุดท้ายยังอยู่ที่มนุษย์

1) มนุษย์ตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยคุณธรรมและความรับผิดชอบร่วมกับAIเสมอ -เพราะ AI เป็นเพียงเครื่องมือช่วยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และเสนอทางเลือก แต่ไม่สามารถรับผิดชอบทางศีลธรรมแทนมนุษย์ได้ ในการบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรม องค์กรควรกำหนดให้ผู้บริหารหรือคณะทำงานตรวจสอบผลลัพธ์ก่อนตัดสินใจทุกครั้ง โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ โอกาส ศักดิ์ศรี และความเป็นธรรม ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ หน่วยงานใช้ AI วิเคราะห์ข้อร้องเรียนของประชาชนเพื่อจัดลำดับความเร่งด่วน แต่คณะทำงานต้องพิจารณาบริบทพื้นที่ ความเดือดร้อนจริง และผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบางก่อนอนุมัติการดำเนินงาน วิธีนี้ทำให้ AI ช่วยให้การตัดสินใจรอบด้านขึ้น แต่ยังรักษาหลักมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ความรับผิดชอบ และความไว้วางใจในสังคมดิจิทัลไทย

2) มนุษย์ตรวจสอบผลลัพธ์AIก่อนใช้กับสิทธิโอกาสและศักดิ์ศรี -เพราะข้อมูลที่ AI วิเคราะห์อาจไม่ครบถ้วน ลำเอียง หรือไม่เข้าใจบริบทชีวิตของคนอย่างเพียงพอ องค์กรจึงต้องกำหนดขอบเขตว่า AI ช่วยประเมินเบื้องต้นได้ แต่การตัดสินใจที่กระทบต่อบุคคลต้องผ่านดุลยพินิจของมนุษย์ ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ สถานศึกษาใช้ AI ช่วยวิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้เรียนจากการขาดเรียน คะแนน และพฤติกรรมออนไลน์ แต่ครูที่ปรึกษาต้องพูดคุยกับผู้เรียนและครอบครัวก่อนสรุปแนวทางช่วยเหลือ หรือฝ่ายบุคคลใช้ AI คัดกรองคุณสมบัติผู้สมัครงาน แต่คณะกรรมการต้องพิจารณาประสบการณ์ ความสามารถ และความเหมาะสมอย่างเป็นธรรม แนวทางนี้ช่วยลดการตัดสินใจแบบกลไก ป้องกันการกีดกันโดยไม่รู้ตัว และทำให้ AI เป็นเครื่องมือเสริมคุณธรรมของมนุษย์

3) มนุษย์ใช้AIสนับสนุนการตัดสินใจบริการสาธารณะอย่างเป็นธรรม -โดยให้องค์กรออกแบบกระบวนการทำงานที่แบ่งบทบาทชัดเจนว่า AI ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์แนวโน้ม และแจ้งเตือนความเสี่ยง ส่วนมนุษย์ทำหน้าที่ตีความ ตรวจสอบ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ โรงพยาบาลใช้ AI ช่วยคัดกรองอาการเบื้องต้นและจัดลำดับผู้ป่วยตามความเร่งด่วน แต่แพทย์และพยาบาลต้องประเมินอาการจริง ความกังวลของผู้ป่วย และข้อจำกัดเฉพาะบุคคลก่อนตัดสินใจรักษา หรือองค์กรท้องถิ่นใช้ AI คาดการณ์พื้นที่เสี่ยงน้ำท่วม แต่เจ้าหน้าที่ต้องตรวจพื้นที่และรับฟังชุมชนก่อนจัดสรรทรัพยากร วิธีนี้ทำให้การใช้ AI ไม่ลดทอนความเป็นมนุษย์ แต่เพิ่มความรอบคอบ โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคมยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

1.4.2 ตรวจสอบอคติความเป็นธรรมศักดิ์ศรีและผลกระทบต่อมนุษย์

เป็นหลักที่จำเป็นในการใช้ AI เชิงนวัตกรรม เพราะผลลัพธ์ที่ดูแม่นยำทางเทคนิคอาจซ่อนอคติจากข้อมูลเดิม กระบวนการออกแบบ หรือเกณฑ์การประเมินที่ไม่เป็นธรรมได้ หากองค์กรใช้ AI เพื่อคัดเลือกคน จัดลำดับผู้รับบริการ วิเคราะห์พฤติกรรม หรือประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าระบบไม่กีดกันกลุ่มเปราะบาง ไม่ตัดสินคนจากข้อมูลด้านเดียว และไม่ใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเกินความจำเป็น การปฏิบัติจริงควร

กำหนดกระบวนการตรวจสอบอคติเป็นระยะ เช่น เปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างกลุ่มคน ตรวจสอบแหล่งข้อมูล เปิดให้ผู้ได้รับผลกระทบขอคำอธิบาย และมีคณะกรรมการที่มีความเสี่ยงสูง การตรวจสอบเช่นนี้ทำให้นวัตกรรม AI ไม่ได้วัดผลเพียงความเร็วหรือความประหยัด แต่พิจารณาคุณค่าความเป็นมนุษย์ ความโปร่งใส และความยุติธรรมควบคู่กันไป

1) ข้าพเจ้าตรวจสอบอคติความเป็นธรรมศักดิ์ศรีและผลกระทบมนุษย์ก่อนใช้ AI -โดยนำความรู้ที่ทันสมัยด้านจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ ธรรมชาติของข้อมูล และการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ข้าพเจ้าเห็นว่าผลลัพธ์ของ AI แม้น่าเชื่อถือทางเทคนิค แต่อาจซ่อนอคติจากข้อมูลเดิมหรือเกณฑ์ประเมินที่ไม่เป็นธรรม จึงกำหนดให้ตรวจสอบแหล่งข้อมูล ความครบถ้วน ความหลากหลาย และผลกระทบต่อผู้รับบริการก่อนนำผลลัพธ์ไปใช้ โดยเฉพาะงานคัดเลือกบุคคล จัดลำดับบริการ หรือประเมินความเสี่ยง ข้าพเจ้าให้มนุษย์เป็นผู้พิจารณาขั้นสุดท้ายเสมอ เพื่อไม่ให้ AI ตัดสินคนจากข้อมูลด้านเดียว แนวทางนี้ทำให้การใช้ AI ทันสมัยตามความก้าวหน้าทางวิชาการ แต่ยังมีคุณค่าความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมดิจิทัลไทย

2) ข้าพเจ้าสอดแทรกประสบการณ์วิจัยสู่ระบบตรวจสอบ AI อย่างเป็นธรรม -โดยนำบทเรียนจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ การบริหารข้อมูล และการทดลองใช้ AI ในงานองค์กร มาพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ ข้าพเจ้าได้กำหนดให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ของ AI ระหว่างกลุ่มคน เช่น เพศ อายุ พื้นที่ ระดับการศึกษา หรือสถานะทางเศรษฐกิจ เพื่อดูว่าระบบกีดกันกลุ่มใดโดยไม่ตั้งใจหรือไม่ ตัวอย่างที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริง คือ การใช้แบบตรวจสอบก่อนนำผลวิเคราะห์ AI ไปใช้ โดยให้ระบุแหล่งข้อมูล เกณฑ์ประเมิน กลุ่มที่อาจได้รับผลกระทบ และผู้รับผิดชอบการทบทวน วิธีนี้สะท้อนความคิดริเริ่มของผู้เขียนที่ไม่ใช่ AI เพียงเพื่อความเร็ว แต่สร้างกระบวนการตรวจสอบเชิงนวัตกรรมที่ผสมผสานประสบการณ์ งานวิจัย และจริยธรรมเข้าด้วยกัน

3) ข้าพเจ้าวิเคราะห์ AI เชิงลึกผ่านสิทธิมนุษยชน ความโปร่งใส และความยุติธรรม -โดยพิจารณาว่าการใช้ AI ในองค์กรมีผลต่อศักดิ์ศรี โอกาส ความไว้วางใจ และคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์เชิงตัวเลข ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการกำหนดช่องทางให้ผู้ได้รับผลกระทบขอคำอธิบาย ทักท้วง หรือขอให้ทบทวนผลลัพธ์จาก AI ได้ โดยเฉพาะกรณีที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การจัดสรรบริการ หรือการประเมินความเสี่ยง นอกจากนี้ข้าพเจ้ายังกำหนดให้มีคณะกรรมการที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อป้องกันการตัดสินใจที่ลดทอนความเป็นมนุษย์ แนวทางนี้ทำให้เนื้อหามีความละเอียดและลุ่มลึกทางวิชาการระดับสูง เพราะเชื่อมโยงอคติของข้อมูล ความเป็นธรรมเชิงระบบ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างรอบด้าน

1.4.3 มีกลไกกำกับอธิบายทบทวนแก้ไขและเรียนรู้ต่อเนื่อง

เพื่อให้องค์กรใช้ AI อย่างปลอดภัย โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคมดิจิทัล การบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมไม่ควรหยุดที่การติดตั้งระบบ แต่ต้องมีโครงสร้างกำกับที่ชัดเจนตั้งแต่ต้น ได้แก่ ผู้รับผิดชอบระบบ ผู้ดูแลข้อมูล ผู้ตรวจสอบผลลัพธ์ ช่องทางร้องเรียนหรือขอทบทวน และมาตรการแก้ไขเมื่อ AI ให้ผลลัพธ์ผิดพลาด ในทางปฏิบัติ องค์กรควรจัดทำคู่มือการใช้ AI แยกตามงาน ระบุระดับความเสี่ยงของการตัดสินใจ กำหนดว่างานใดต้องมีมนุษย์อนุมัติ และบันทึกเหตุผลของการใช้ผลลัพธ์จาก AI ทุกครั้ง นอกจากนี้ควรนำข้อผิดพลาดมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงข้อมูล กระบวนการ และทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กลไก

เช่นนี้ทำให้องค์กรไม่โยนความรับผิดชอบให้เทคโนโลยี แต่ใช้ AI เป็นผู้ช่วยที่อยู่ภายใต้การกำกับของมนุษย์อย่างมีคุณธรรม

1) **ผู้เขียนสังเคราะห์หลักเกณฑ์กับอธิบายทบทวนแก้ไขเรียนรู้ AI ต่อเนื่อง** -โดยเสนอว่า การบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมต้องไม่จบเพียงการติดตั้งระบบ แต่ต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ว่าด้วยวงจรกำกับ AI ที่มีมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ผู้เขียนสังเคราะห์เป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ กำหนดผู้รับผิดชอบระบบ อธิบายเหตุผลของผลลัพธ์ ทบทวนกรณีเสี่ยง แก้ไขข้อผิดพลาด และนำบทเรียนกลับไปพัฒนาข้อมูลกับบุคลากร ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ คือ องค์กรใช้ AI ช่วยจัดลำดับเรื่องร้องเรียน แต่ต้องบันทึกเหตุผลว่าระบบใช้ข้อมูลใด ใครตรวจสอบ และหากประชาชนทุกท่วงจะทบทวนอย่างไร แนวทางนี้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมเทคโนโลยี ธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อเป็นระบบเดียวกันอย่างใช้ได้จริง

2) **ผู้เขียนกระตุ้นการค้นคว้า AI ผ่านข้อผิดพลาดคำอธิบายและการทบทวน** -โดยเห็นว่าความผิดพลาดของ AI ไม่ควรถูกปิดกั้นหรือมองเป็นความล้มเหลวเท่านั้น แต่ควรถูกใช้เป็นข้อมูลเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบบและคนอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเสนอให้องค์กรตั้งคำถามหลังใช้ AI ทุกครั้ง เช่น ผลลัพธ์นี้อธิบายได้หรือไม่ ข้อมูลเพียงพอหรือไม่ มีกลุ่มใดได้รับผลกระทบหรือไม่ และมนุษย์ควรปรับเกณฑ์ตัดสินใจอย่างไร ตัวอย่างที่ทำได้จริง คือ เมื่อ AI วิเคราะห์ความพึงพอใจผิดพลาดเพราะข้อมูลไม่ครอบคลุมผู้สูงอายุ องค์กรต้องกลับไปปรับวิธีเก็บข้อมูล เพิ่มช่องทางรับฟัง และทดสอบผลซ้ำ วิธีนี้กระตุ้นให้เกิดการคิด ค้นคว้า และวิจัยต่อเนื่อง ทำให้ AI เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน ไม่ใช่ระบบสำเร็จรูปที่ทุกคนต้องเชื่อโดยไม่ตรวจสอบ

3) **ผู้เขียนสร้างความเชื่อถือ AI ด้วยหลักฐานการกำกับและการเรียนรู้** -โดยเน้นว่าการยอมรับในวงวิชาการต้องเกิดจากกระบวนการที่ตรวจสอบได้ ไม่ใช่เพียงการกล่าวว่า AI มีประสิทธิภาพ ผู้เขียนเสนอให้ทุกโครงการ AI มีคู่มือการใช้แยกตามลักษณะงาน ระบุระดับความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบข้อมูล ผู้ตรวจสอบผลลัพธ์ ช่องทางร้องเรียน และมาตรการแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาด ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ คือ ระบบ AI ช่วยคัดกรองเอกสารต้องมีบันทึกว่าใช้เกณฑ์ใด ใครอนุมัติ ผลลัพธ์ถูกแก้ไขกี่ครั้ง และมีบทเรียนใดนำไปปรับปรุงระบบ แนวทางนี้ทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ เพราะมีหลักฐานรองรับ มีการทบทวนโดยมนุษย์ และมีการเรียนรู้ต่อเนื่อง จึงสามารถนำไปอภิปราย วิจัยต่อยอด และประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

1.5 การเรียนรู้ร่วมกันทำให้องค์กรใช้ AI สร้างนวัตกรรมอย่างรับผิดชอบ

การบริหารจัดการ AI เชิงนวัตกรรมจะยั่งยืนได้เมื่อองค์กรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ใช่จำกัดความรู้เรื่อง AI ไว้เฉพาะฝ่ายเทคโนโลยี เพราะ AI กระทบทั้งการบริหาร งานบริการ งานบุคคล งานข้อมูล งานงบประมาณ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรทุกระดับจึงควรเข้าใจอย่างน้อยว่า AI ทำอะไรได้ ทำอะไรไม่ได้ ควรใช้เมื่อใด ต้องตรวจสอบผลลัพธ์อย่างไร และต้องรับผิดชอบต่อข้อมูลอย่างไร การสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ทำได้ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ การทดลองใช้กับงานจริง การแลกเปลี่ยนกรณีศึกษา การจัดทีมพี่เลี้ยง และการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรเสนอปัญหาที่ยากให้ AI ช่วยแก้ ไม่ใช่ให้ผู้บริหารสั่งใช้จากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว เมื่องานจริงเป็นจุดเริ่มต้น นวัตกรรมที่ได้จะมีโอกาสนำไปใช้ได้จริงมากขึ้น เช่น การออกแบบระบบตอบคำถามอัตโนมัติ การวิเคราะห์ความพึงพอใจ การจัดทำรายงานอัตโนมัติ หรือการช่วยวางแผนงานประจำปี อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ต้องมาพร้อมความรับผิดชอบ บุคลากรต้องไม่คัดลอกผลลัพธ์จาก

AI โดยไม่ตรวจสอบ ไม่ใช้ AI สร้างข้อมูลเท็จ และไม่เปิดเผยข้อมูลลับขององค์กรโดยไม่จำเป็น เมื่อองค์กรเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีวินัย AI จะไม่ใช่เพียงเครื่องมือใหม่ แต่จะกลายเป็นพลังสร้างนวัตกรรมที่ช่วยยกระดับคนงาน และสังคมอย่างมั่นคง (พรพรรณ จันทร์แดง (2568) การบริหารห้องสมุดยุค E., & McAfee, A. (2014) The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies)



แผนภาพที่ 1.5 การเรียนรู้ร่วมกันทำให้องค์กรใช้ AI สร้างนวัตกรรมอย่างรับผิดชอบ

จากแผนภาพที่ 1.5 การเรียนรู้ร่วมกันทำให้องค์กรใช้ AI สร้างนวัตกรรมอย่างรับผิดชอบ เพราะ AI ไม่ใช่เรื่องของฝ่ายเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับคน งาน ข้อมูล จริยธรรม และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งองค์กร องค์กรจึงควรสร้างพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับเรียนรู้ว่า AI ทำอะไรได้ ทำอะไรไม่ได้ ใช้อย่างไรให้เหมาะสม และต้องตรวจสอบผลลัพธ์อย่างไร การอบรมเชิงปฏิบัติการ การทดลองใช้กับงานจริง การแลกเปลี่ยนกรณีศึกษา และระบบพี่เลี้ยง จะช่วยให้เกิดนวัตกรรมจากปัญหาจริง ไม่ใช่การสั่งใช้จากบนลงล่างเท่านั้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงรุกที่พัฒนาความรู้ ทักษะ จริยธรรม และลักษณะบุคคล ขณะเดียวกัน การใช้ AI ต้องมีวิจารณญาณ ไม่คัดลอกโดยไม่ตรวจสอบ ไม่สร้างข้อมูลเท็จ แครพแหล่งอ้างอิง และเปิดเผยการใช้ AI อย่างโปร่งใส เมื่อองค์กรเรียนรู้ร่วมกันด้วยศีล สมาธิ ปัญญา AI จะกลายเป็นพลังยกระดับคน งาน และสังคมอย่างยั่งยืน

1.5.1 เรียนรู้ร่วมกันทุกฝ่ายเข้าใจ AI ใช้ได้และใช้ไม่ได้จริง

เป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการยุคใหม่ เพราะ AI ไม่ได้กระทบเฉพาะฝ่ายเทคโนโลยี แต่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งานบริการ งานบุคคล งานข้อมูล งบประมาณ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด องค์กรจึงควรทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่า AI ช่วยอะไรได้บ้าง มีข้อจำกัดอย่างไร ควรใช้ในงานใด และต้องระวังเรื่องใด การปฏิบัติจริงควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมกับงานประจำ เช่น การทดลองใช้ AI สรุปรายงาน

วิเคราะห์ข้อมูล ตอบคำถามพื้นฐาน หรือช่วยออกแบบบริการใหม่ เมื่อคนหลายฝ่ายเรียนรู้ร่วมกัน จะเกิดภาษากลางในการสื่อสาร ลดความกลัว ลดความเข้าใจผิด และทำให้ AI ถูกใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มศักยภาพของคน ไม่ใช่ระบบที่แยกขาดจากงานจริงหรือถูกบังคับใช้จากบนลงล่างเท่านั้น

1) เรียนรู้ร่วมกันทุกฝ่ายเข้าใจ AI ใช้ได้และใช้ไม่ได้จริงในงานองค์กร - เพราะการนำ AI มาใช้สร้างนวัตกรรมอย่างรับผิดชอบต้องไม่จำกัดอยู่เฉพาะฝ่ายเทคโนโลยี แต่ต้องให้ผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายงาน ผู้ดูแลข้อมูล ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการเข้าใจร่วมกันว่า AI ช่วยอะไรได้ มีข้อจำกัดใด และเรื่องใดต้องให้มนุษย์ตัดสินใจ ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ องค์กรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทดลองใช้ AI สรุปรายงานวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอบคำถามพื้นฐาน และออกแบบบริการใหม่จากปัญหาหน้างาน จากนั้นให้แต่ละฝ่ายสะท้อนผลว่า AI ช่วยลดงานใด เพิ่มความเสี่ยงตรงไหน และต้องมีการทำอะไร การเรียนรู้ร่วมกันเช่นนี้ทำให้เกิดภาษากลาง ลดความกลัว ลดความเข้าใจผิด และทำให้องค์กรใช้ AI เป็นเครื่องมือเสริมพลังคนอย่างมีความรับผิดชอบ

2) เรียนรู้ร่วมกันช่วยให้ AI เชื่อมงานจริงและสร้างนวัตกรรมบริการ - เพราะผู้ใช้งานแต่ละฝ่ายมองเห็นปัญหาต่างกัน ฝ่ายบริการรู้ความต้องการประชาชน ฝ่ายข้อมูลรู้ข้อจำกัดของฐานข้อมูล ฝ่ายบริหารรู้เป้าหมายองค์กร และฝ่ายเทคโนโลยีรู้ความสามารถของระบบ การบริหารจัดการปัญหาประติสฐ์เชิงนวัตกรรมจึงควรเปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายร่วมออกแบบ ทดลอง และประเมินผล ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ หน่วยงานบริการประชาชนใช้ AI ช่วยจัดหมวดคำถามเรื่องเอกสาร สวัสดิการ และคำร้องเรียน แล้วให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปตอบจริง พร้อมเก็บข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการกลับมาปรับฐานความรู้ วิธีนี้ทำให้ AI ไม่เป็นระบบที่ถูกบังคับจากบนลงล่าง แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากประสบการณ์จริง ตรวจสอบได้ และตอบโจทย์สังคมดิจิทัลไทยอย่างเหมาะสม

3) เรียนรู้ร่วมกันทำให้องค์กรใช้ AI อย่างโปร่งใสปลอดภัยและรับผิดชอบ - เพราะการใช้ AI มีทั้งประโยชน์และความเสี่ยง เช่น ข้อมูลผิดพลาด อคติของระบบ การใช้ข้อมูลเกินจำเป็น หรือการพึ่งพาเทคโนโลยีมากเกินไป องค์กรจึงควรให้บุคลากรทุกระดับเรียนรู้หลักการใช้ AI อย่างปลอดภัย ได้แก่ ไม่ใส่ข้อมูลลับ ตรวจสอบคำตอบก่อนใช้ ระบุผู้รับผิดชอบ และให้มนุษย์ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริง คือ องค์กรจัดทำคู่มือ AI สำหรับงานเอกสาร งานบริการ และงานวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมฝึกกรณีจำลองให้บุคลากรแยกแยะว่างานใดใช้ AI ได้ งานใดต้องขออนุญาต และงานใดต้องห้ามใช้ แนวทางนี้ทำให้ AI ถูกใช้ภายใต้กติกาเดียวกัน สร้างความเชื่อมั่น และทำให้นวัตกรรมเติบโตอย่างมีคุณธรรมในองค์กรยุคดิจิทัล

1.5.2 เริ่มจากงานจริงทดลองแลกเปลี่ยนมีพี่เลี้ยงและปรับปรุงต่อเนื่อง

ทำให้นวัตกรรม AI มีโอกาสใช้ได้จริงมากกว่าการเริ่มจากเครื่องมือหรือคำสั่งเชิงนโยบายเพียงอย่างเดียว ในการบริหารจัดการปัญหาประติสฐ์เชิงนวัตกรรม องค์กรควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรเสนอปัญหาที่ต้องการให้ AI ช่วยแก้ เช่น งานเอกสารซ้ำซ้อน การตอบคำถามผู้รับบริการ การวิเคราะห์ความพึงพอใจ การจัดทำรายงานอัตโนมัติ หรือการช่วยวางแผนงานประจำปี จากนั้นเลือกงานนำร่อง ทดลองใช้ เก็บข้อเสนอแนะ และปรับปรุงก่อนขยายผล ระบบพี่เลี้ยงหรือทีมสนับสนุนช่วยให้ผู้ใช้งานกล้าลอง กล้าถาม และเรียนรู้จากความผิดพลาด การแลกเปลี่ยนกรณีศึกษาระหว่างหน่วยงานยังทำให้องค์กรไม่ต้องเริ่มใหม่ทุกครั้ง แต่สะสมความรู้เป็นทุนทางนวัตกรรมร่วมกัน

1) **ข้าพเจ้าเริ่มจากงานจริงทดลองแลกเปลี่ยนมีพี่เลี้ยงปรับปรุงAIต่อเนื่อง** -โดยนำความรู้ที่ทันสมัยด้านการบริหารจัดการปัญหาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมมาประยุกต์กับงานประจำจริง ไม่เริ่มจากการซื้อเครื่องมือหรือออกคำสั่งเชิงนโยบายเพียงอย่างเดียว ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการให้บุคลากรเสนอปัญหาที่ต้องการให้ AI ช่วยแก้ เช่น งานเอกสารซ้ำซ้อน การสรุปรายงาน การตอบคำถามผู้รับบริการ การวิเคราะห์ความพึงพอใจ และการจัดทำข้อมูลประกอบแผนงาน จากนั้นคัดเลือกงานนำร่องที่มีข้อมูลพร้อม วัดผลได้ และมีความเสี่ยงเหมาะสม แล้วทดลองใช้ AI ในวงจำกัด พร้อมเก็บข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานจริง วิธีนี้ทำให้การเรียนรู้ AI สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ เพราะเน้นทดลอง ตรวจสอบ ปรับปรุง และเชื่อมเทคโนโลยีกับการพัฒนาคน งาน และบริการอย่างเป็นระบบในสังคมดิจิทัลไทย

2) **ข้าพเจ้าสอดแทรกประสบการณ์วิจัยผ่านพี่เลี้ยงแลกเปลี่ยนและกรณีศึกษาAI** -โดยนำบทเรียนจากการทำงานวิชาการ การสังเคราะห์องค์ความรู้ และการทดลองใช้ AI ในงานองค์กร มาจัดเป็นระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยบุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ข้าพเจ้าได้กำหนดให้ผู้มีทักษะด้านข้อมูลและเทคโนโลยีทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบคำสั่งที่ใช้กับ AI อธิบายข้อจำกัดของผลลัพธ์ และช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ใช้งานพบข้อผิดพลาด ตัวอย่างที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติ คือ การให้ทีมงานนำกรณีใช้ AI สรุปเอกสาร วิเคราะห์ข้อร้องเรียนหรือออกแบบบริการใหม่มาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อดูว่าสิ่งใดได้ผล สิ่งใดควรปรับ และสิ่งใดต้องระวัง แนวทางนี้สะท้อนความคิดริเริ่มของผู้เขียนที่เปลี่ยนประสบการณ์และผลงานวิชาการให้เป็นทุนทางนวัตกรรมร่วมกันขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3) **ข้าพเจ้าวิเคราะห์AIเชิงลึกจากงานจริงความเสี่ยงการเรียนรู้และผลลัพธ์** -โดยเห็นว่าการใช้ AI ให้เกิดผลจริงต้องพิจารณาทั้งบริบทงาน คุณภาพข้อมูล ทักษะผู้ใช้ ความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง และผลกระทบต่อผู้รับบริการ ไม่ใช่เพียงดูว่าเครื่องมือตอบได้เร็วหรือไม่ ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติจริงด้วยการกำหนดกระบวนการนำร่องที่เริ่มจากปัญหาหน้างาน ระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง และแผนปรับปรุงก่อนขยายผล หากพบว่า AI ช่วยลดเวลางานได้แต่ยังมีความคลาดเคลื่อน ข้าพเจ้าจะให้ทีมทบทวนคำสั่ง ฐานข้อมูล และขั้นตอนตรวจทานของมนุษย์ใหม่ แนวทางนี้ทำให้เนื้อหามีความละเอียดและลุ่มลึกทางวิชาการระดับสูง เพราะเชื่อมโยงการทดลองจริง การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ระบบพี่เลี้ยง และการพัฒนานวัตกรรมอย่างรับผิดชอบเข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม

1.5.3 ใช้AIอย่างรับผิดชอบตรวจสอบข้อมูลไม่สร้างเท็จไม่เปิดเผยลับ

คือเงื่อนไขที่ทำให้การเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่นวัตกรรมที่มีคุณค่า ไม่ใช่เพียงความรวดเร็วหรือความสะดวกในการทำงาน บุคลากรต้องเข้าใจว่า ผลลัพธ์จาก AI ยังต้องตรวจสอบความถูกต้อง แหล่งที่มา ความเหมาะสม และผลกระทบก่อนนำไปใช้จริง ไม่ควรคัดลอกคำตอบโดยไม่พิจารณา ไม่ใช่ AI สร้างข้อมูลเท็จ ไม่บิดเบือนรายงาน และไม่นำข้อมูลลับขององค์กร ลูกค้า หรือประชาชนเข้าสู่ระบบโดยไม่จำเป็น ผู้บริหารควรกำหนดแนวปฏิบัติเรื่องข้อมูล ความปลอดภัย การอ้างอิง และผู้รับผิดชอบผลลัพธ์ให้ชัดเจน เมื่อองค์กรเรียนรู้ร่วมกันภายใต้วินัยเช่นนี้ AI จะกลายเป็นพลังสร้างนวัตกรรมที่ยกระดับคน งาน และสังคมอย่างมั่นคง โปร่งใส และไว้วางใจได้

1) **ผู้เขียนสังเคราะห์หลักใช้AIรับผิดชอบตรวจสอบข้อมูลไม่สร้างเท็จไม่เปิดเผยลับ** -โดยมองว่าการใช้ AI อย่างมีคุณค่าในองค์กรยุคดิจิทัลต้องไม่หยุดที่ความรวดเร็วหรือความสะดวก แต่ต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่

ด้านวินัยข้อมูลและจริยธรรมการใช้เทคโนโลยี ผู้เขียนจึงสังเคราะห์แนวทางว่า ทุกผลลัพธ์จาก AI ต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง แหล่งที่มา ความเหมาะสม และผลกระทบก่อนนำไปใช้จริง บุคลากรต้องไม่คัดลอกคำตอบโดยไม่พิจารณา ไม่ใช่ AI สร้างข้อมูลเท็จ ไม่บิดเบือนรายงาน และไม่ใส่ข้อมูลลับขององค์กรหรือประชาชนเข้าสู่ระบบโดยไม่จำเป็น แนวทางนี้สร้างความรู้ใหม่ว่า AI ที่รับผิดชอบคือระบบการทำงานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยี มนุษย์ ข้อมูล และคุณธรรม เพื่อยกระดับนวัตกรรมให้โปร่งใส ปลอดภัย และไว้วางใจได้

2) **ผู้เขียนกระตุ้นการค้นคว้า AI ผ่านการตรวจสอบแหล่งที่มาและผลกระทบ** - โดยเสนอให้บุคลากรไม่เชื่อผลลัพธ์จาก AI ทันที แต่ใช้ผลลัพธ์นั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการตั้งคำถาม ค้นคว้า และทบทวนอย่างต่อเนื่อง เช่น ข้อมูลนี้มาจากแหล่งใด ถูกต้องเพียงใด เหมาะกับบริบทองค์กรหรือไม่ มีผลกระทบต่อใคร และมีข้อมูลลับปะปนหรือไม่ ผู้เขียนเห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันต้องมีวินัยทางวิชาการ ได้แก่ การตรวจสอบข้อมูล การเปรียบเทียบหลายแหล่ง การอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญ และการบันทึกผู้รับผิดชอบผลลัพธ์ วิธีนี้ทำให้ AI ไม่ใช่เครื่องมือผลิตคำตอบสำเร็จรูป แต่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรคิดลึก ค้นคว้าต่อ และพัฒนาทักษะการใช้ข้อมูลอย่างมีเหตุผล โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคมดิจิทัล

3) **ผู้เขียนสร้างความเชื่อถือ AI ด้วยจริยธรรมข้อมูลความปลอดภัยและความโปร่งใส** - โดยกำหนดว่าการใช้ AI ที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการต้องมีหลักฐาน ตรวจสอบได้ และไม่ละเมิดความไว้วางใจของผู้เกี่ยวข้อง ผู้เขียนเสนอให้ทุกองค์กรมีแนวปฏิบัติชัดเจนเรื่องข้อมูล ความปลอดภัย การอ้างอิง ผู้รับผิดชอบผลลัพธ์ และข้อห้ามในการใช้ AI เพื่อสร้างข้อมูลเท็จหรือเปิดเผยข้อมูลลับ ตัวอย่างเชิงหลักการ คือ เมื่อใช้ AI ช่วยสรุปรายงานหรือวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ใช้ต้องตรวจสอบความถูกต้อง ระบุแหล่งข้อมูล และให้มนุษย์ตรวจทานก่อนเผยแพร่ แนวทางนี้ทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ เพราะไม่ได้ยอมรับผลลัพธ์จาก AI โดยอัตโนมัติ แต่ผ่านการตรวจสอบ ความรับผิดชอบ และจริยธรรม จึงสามารถนำไปอภิปราย วิจัยต่อยอด และประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง

1.6 สรุปองค์ความรู้

องค์ความรู้จากเนื้อหาข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการปัญญาประดิษฐ์เชิงนวัตกรรมในองค์กรยุคดิจิทัลไทยต้องตั้งอยู่บนหลัก “AI เสริมพลังมนุษย์ ไม่ใช่แทนที่มนุษย์” โดย AI มีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์รูปแบบ คาดการณ์แนวโน้ม ลดภาระงานซ้ำซ้อน และเสนอทางเลือกเชิงปฏิบัติได้รวดเร็ว แต่เป้าหมาย คุณค่า ความเหมาะสม และความรับผิดชอบต่อสังคมยังต้องอยู่ภายใต้การตัดสินใจของมนุษย์ องค์กรจึงต้องเริ่มจากการกำหนดปัญหาและคุณค่าที่ต้องการสร้างก่อนเลือกใช้เทคโนโลยี เช่น ลดเวลางานเอกสาร เพิ่มคุณภาพบริการ หรือพัฒนาการตัดสินใจให้แม่นยำขึ้น พร้อมกำหนดขอบเขตว่างานใดให้ AI ช่วยวิเคราะห์ งานใดต้องมีมนุษย์ตรวจสอบ และงานใดไม่ควรใช้ AI โดยลำพัง รากฐานสำคัญอีกประการคือ “ข้อมูลคุณภาพ” ซึ่งต้องถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ปลอดภัย ตรวจสอบได้ และใช้ตามวัตถุประสงค์ เพราะผลลัพธ์ของ AI จะดีหรือผิดพลาดขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ป้อนเข้าสู่ระบบ หากข้อมูลมีอคติหรือขาดบริบท การตัดสินใจก็อาจคลาดเคลื่อนและกระทบต่อคน งาน และสังคมได้ ดังนั้นองค์กรต้องจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดแหล่งข้อมูล ทำความสะอาดข้อมูล จัดหมวดหมู่ จำกัดสิทธิ์เข้าถึง และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ขณะเดียวกันการใช้ AI ต้องยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจเชิงคุณธรรม โดยเฉพาะเรื่องสิทธิ โอกาส ศักดิ์ศรี ความเป็นธรรม และ

ผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบาง จึงต้องมีกลไกกำกับ ตรวจสอบผลลัพธ์ อธิบายเหตุผล ทบทวนข้อผิดพลาด และ
แก้ไขอย่างรับผิดชอบ สุดท้าย องค์กรจะใช้ AI ได้อย่างยั่งยืนต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ให้ผู้บริหาร
บุคลากร ฝ่ายเทคโนโลยี ผู้ดูแลข้อมูล และผู้รับบริการเข้าใจว่า AI ทำอะไรได้หรือไม่ได้ ผ่านการอบรม ทดลอง
ใช้กับงานจริง แลกเปลี่ยนกรณีศึกษา มีทีมพี่เลี้ยง และปรับปรุงต่อเนื่อง เมื่อใช้ AI อย่างมีวินัย ไม่สร้างข้อมูล
เท็จ ไม่เปิดเผยข้อมูลลับ และตรวจสอบผลลัพธ์ก่อนใช้ AI จะกลายเป็นพลังนวัตกรรมที่ยกระดับคน งาน
องค์กร และสังคมอย่างโปร่งใส รับผิดชอบ และมั่นคง

เอกสารอ้างอิง-1

- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2568). แนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ธรรมนิติเพรส. (2567). ความท้าทายของการบริหารองค์กรสื่อในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมนิติเพรส จำกัด.
- พรพรรณ จันทร์แดง. (2568). การบริหารห้องสมุดยุคดิจิทัล. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุชาติ ไตรภาพสกุล, และชาคริต พิษณุางกูร. (2563). การจัดการนวัตกรรม = Innovation management. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา นิยมมา. (2566). การเรียนรู้ยุคดิจิทัล: แนวคิดและกระบวนการสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. New York, NY: HarperBusiness.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep learning. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Hoboken, NJ: Pearson.

บทที่ 2

ปัญญาประดิษฐ์กับเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบบริหารดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านขององค์กรจากระบบบริหารแบบเดิมไปสู่ระบบบริหารดิจิทัลที่มี AI เป็นกลไกสนับสนุนสำคัญ การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวไม่ได้หมายถึงการนำเครื่องมือใหม่เข้ามาใช้เท่านั้น แต่หมายถึงการปรับโครงสร้างความคิด วิธีทำงาน กระบวนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล องค์กรในยุคใหม่ต้องเชื่อมโยงข้อมูล บุคลากร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ AI สามารถช่วยลดงานซ้ำซ้อน เช่น การจัดเอกสาร การตอบคำถามพื้นฐาน การวิเคราะห์รายงาน การจัดตารางงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้บุคลากรมีเวลาสำหรับงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเชิงคุณภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาจริงขององค์กร ไม่ใช่เริ่มจากการซื้อเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าองค์กรต้องการแก้ปัญหาใด มีข้อมูลพร้อมหรือไม่ บุคลากรมีทักษะเพียงพอหรือไม่ และระบบดิจิทัลเดิมรองรับ AI ได้มากน้อยเพียงใด บทนี้ควรเน้นว่า การเปลี่ยนผ่านที่ดีต้องค่อยเป็นค่อยไป มีแผนงานชัดเจน มีการสื่อสารภายในองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เพราะหากบุคลากรรู้สึกว่า AI เข้ามาแทนที่ตนเอง อาจเกิดแรงต้านและความไม่ไว้วางใจ ดังนั้น AI จึงควรถูกนำเสนอในฐานะผู้ช่วยเพิ่มพลังการทำงาน ไม่ใช่คู่แข่งของมนุษย์

2.1 องค์กรต้องเปลี่ยนผ่านระบบเดิมสู่ดิจิทัลด้วยปัญญาประดิษฐ์อย่างมีแผน

การเปลี่ยนผ่านองค์กรจากระบบบริหารแบบเดิมไปสู่ระบบบริหารดิจิทัลที่มี AI เป็นกลไกสนับสนุนไม่ใช่เรื่องของการนำเครื่องมือใหม่เข้ามาวางไว้ในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นการปรับวิถีคิด วิธีทำงาน กระบวนการตัดสินใจ และระบบติดตามผลให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผู้บริหารจึงต้องเริ่มจากการมองปัญหาจริงขององค์กรก่อน เช่น งานใดล่าช้า งานใดซ้ำซ้อน งานใดใช้เอกสารจำนวนมาก งานใดทำให้ผู้รับบริการรอนาน และงานใดมีข้อมูลเพียงพอสำหรับนำไปวิเคราะห์ด้วย AI หากเริ่มจากการซื้อเทคโนโลยีก่อนโดยไม่รู้ปัญหา องค์กรอาจได้ระบบที่ทันสมัยแต่ไม่ตอบโจทย์งานจริง การเปลี่ยนผ่านที่เหมาะสมควรเริ่มจากงานขนาดเล็กที่เห็นผลได้ชัด เช่น การจัดเอกสาร การตอบคำถามพื้นฐาน การสรุปรายงาน การติดตามงาน และการจัดลำดับเรื่องเร่งด่วน จากนั้นจึงค่อยขยายไปสู่งานที่ซับซ้อนมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม การคาดการณ์ความต้องการ และการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การดำเนินงานต้องมีแผนเวลา ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และช่องทางรับฟังปัญหาจากผู้ใช้งาน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าการใช้ AI เป็นเครื่องมือช่วยงาน ไม่ใช่ระบบที่เข้ามาลดคุณค่าของคน การเปลี่ยนผ่านที่ดีจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป มีการสื่อสารภายใน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ (กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักทดสอบทางการศึกษา (2568) แนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา; Walsh, T. (2017) *Android Dreams: The Past, Present and Future of Artificial Intelligence.*)