

นวัตกรรมการปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2562



นายศรัณวิชญ์ อัครทวีวัฒนาธร

ผู้วิจัย

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤทธิกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคลจะสำเร็จ ลุล่วงไม่ได้หากขาดความอนุเคราะห์จาก ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของ สารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่คอยให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาวิจัย และแก้ไขสารนิพนธ์ ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท ความรู้จนทำให้ผู้เขียนสามารถทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ผู้เขียนต้อง ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ เรียบร้อยโดยสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้เขียนมีความสำนึกขอบพระคุณในคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอน วิทยาการต่าง ๆ ให้กับผู้เขียนและขอสำนึกในพระคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ได้สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ศรัณวิษณุ อัครทวีวัฒนาธร

นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล

ARTIFICIAL INTELLIGENCE INNOVATION WITH RECRUITMENT

ศรัณวิษณุ อัครทวีพัฒนาธร 6050322

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : สุภรักษ์ สุริยชัยเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นิมสาข, Ph.D.,  
ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤทธิกุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นมุมมองของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติการที่ดูแลรับผิดชอบการสรรหาบุคลากร ขององค์กรเอกชนในประเทศไทย จำนวน 22 คน ต่อการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาศัยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง และการศึกษาวิจัยในเชิงทฤษฎี เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ ข้อดีและผลกระทบของนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล และใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับองค์กรในการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล

คำสำคัญ: นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์/ การสรรหาบุคลากร/ ทรัพยากรมนุษย์

95 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>4</b>
2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากยุค HR 1.0 – 4.0	4
2.2 ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Information System (HRIS)	5
2.2.1 องค์ประกอบของ HRIS	6
2.2.2 ข้อดีของ HRIS	11
2.3 แนวคิดเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์	7
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	8
2.4.1 การสรรหา	8
2.4.2 การคัดเลือก	11
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
<b>บทที่ 3</b> ระเบียบวิธีวิจัย	<b>40</b>
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัย	40
3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	40
3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	41

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	3.2
	3.3
	3.4
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการศึกษา</b>
	4.1
	4.2
	4.3
	4.4
	4.5
	4.6
	4.7
	4.8
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผลการวิจัย</b>
	5.1
	5.2
	5.2.1
	5.2.2
	5.2.3
	5.3

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 ข้อเสนอแนะผู้บริหารสำหรับประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้	63
5.3.1 ความคุ้มค่าในการลงทุนติดตั้งระบบ AI ในองค์กร	63
5.3.2 ความพร้อมขององค์กรและทีมทรัพยากรมนุษย์ต่อ AI	64
5.3.3 การบริหารความเสี่ยงในการติดตั้งระบบ AI ในองค์กร	64
5.5 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	65
5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	65
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>66</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>70</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	71
ภาคผนวก ข ผลการสัมภาษณ์	72
ภาคผนวก ค ตาราง Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์	93
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>95</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
3.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย	41
3.2 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างผู้ถูกสัมภาษณ์	42
3.3 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	44
4.1 ความเข้าใจต่อความหมายหรือนิยามของ AI	47
4.2 มุมมองต่อ AI กับงานสรรหาบุคลากร	58
4.3 ความคุ้มค่าในการลงทุนในการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร	49
4.4 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร	51
4.5 องค์กรลักษณะไหนที่ควรนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร	52
4.6 AI จะเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์	52
4.7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร	53
4.8 การประมวลผลข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ละกลุ่มต่อการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร	56
5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	58



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
3.1	ขั้นตอนการในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัย	45
4.1	ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามปัจจัยต่าง ๆ (% ระดับความสอดคล้อง)	54
4.2	Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน เพื่อพิจารณาถึง Keyword Pattern ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน จากมากไปน้อย	55

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้เรากำลังอยู่ในยุคที่โลกถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี การเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของมันทำให้เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่คนยุคใหม่ขาดไม่ได้เลย ทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงาน ประเทศไทยเองก็เช่นกัน เราได้เข้าสู่โมเดล "ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)" โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม" ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลโดยตรงให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างทันสมัยและสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อชีวิตและการทำงานของพนักงานได้ นอกจากนี้แล้วตามการคาดการณ์ยังมีแนวโน้มที่สำคัญอีกมากที่เกิดขึ้นพร้อมๆกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 (วิทยา ด้านธารงกุล, 2556 น. 60-66) อาทิเช่น

1. เรากำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) เพราะฉะนั้น สิ่งที่ HR ควรทำคือ การเริ่มถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ ตลอดจนอาจจะเพิ่มอายุสำหรับการเกษียณงาน
2. การเกิดขึ้นของคำว่า "Internet of Things" ซึ่งหมายถึงข้อมูลทั้งหมดจะถูกเชื่อมโยงอยู่บนโลกอินเทอร์เน็ต HR จะต้องมาคิดว่าจะสามารถขับเคลื่อนคนไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างไร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เกิดปรากฏการณ์ The Hyperconnected ที่เส้นแบ่งระหว่างงานและเรื่องส่วนตัวใกล้กันมาก คนจะใช้ Social ส่วนตัวในการทำงาน จะไม่มีคำว่า Work-Life Balance อีกต่อไป แต่จะเปลี่ยนไปเป็น "Weisure Time" (Work รวมกับ Leisure) ฉะนั้น HR จะต้องมีวิธีจัดการชีวิตของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ฯลฯ

เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าปัญญาประดิษฐ์หรือ Artificial Intelligence (AI) ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการทำงานอย่างชัดเจน เช่น การขนส่ง การลงทุน ระบบรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน การชำระเงินบนเว็บอีคอมเมิร์ซ เมื่อคนรุ่นใหม่ต่างเคยชินและติดกับเทคโนโลยี พวกเขาจึงมี

ความคาดหวังต่อการใช้เทคโนโลยีในองค์กรที่ตนจะทำงานด้วย เพราะฉะนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในยุคนี้จำเป็นที่จะต้องปรับตัวรับเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ และยกระดับตัวเองสู่ “HR Tech” หรือ “Digital HR” เพื่อดึงผู้คนรุ่นใหม่ที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญให้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการสรรหาบุคลากร ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้มากขึ้น เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาและจ้างงาน หากเรานำระบบปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ในกระบวนการนี้ นอกจากจะช่วยในการจัดการฐานข้อมูลผู้สมัครงานจำนวนมากแล้ว ยังช่วยดำเนินขั้นตอนต่างๆ แทนมนุษย์ เช่น การวิเคราะห์ใบสมัคร การประเมินทัศนคติ และการนัดหมายผู้สมัคร เป็นต้น

สำหรับ HR Trend ประจำปี 2019 นี้ก็ยังคงผูกพันนโยบายของรัฐบาลที่เน้นการมุ่งสู่อุตสาหกรรม 4.0 ในยุคที่ Disruptive Technology รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงาน ซึ่งการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาซึ่งทำให้มีประเด็นต่างๆ ที่นำมาสู่ Trend HR 2019 ซึ่งประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของระบบการจัดการข้อมูลของพนักงานด้วยแพลตฟอร์ม Artificial Intelligence โดยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัครจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics), ความนิยมที่เพิ่มขึ้นของซอฟต์แวร์การสรรหา (Recruiting software), การใช้งานซอฟต์แวร์บนคลาวด์ (Cloud Software) นั้นเติบโตขึ้นอย่างมาก คลาวด์นั้นหมายถึงการทำงาน การประมวล จัดเก็บข้อมูลและอื่นๆ บนระบบออนไลน์ (Brand Buffet, 2552)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อให้เห็นมุมมองของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติการที่ดูแลรับผิดชอบการสรรหาบุคลากร ต่อการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล
2. เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ ข้อดีและผลกระทบของนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับองค์กรในการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล

### 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ลักษณะองค์กรแบบใดมีความเหมาะสมในการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล
2. ผลดีและผลกระทบบของการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล มีอะไรบ้าง

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเอกชนในประเทศไทย จำนวน 22 คน
2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ อาศัยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง และการศึกษาวิจัยในเชิงทฤษฎี
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษากับองค์กรเอกชนที่ให้ความสนใจกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่ มิถุนายน 2562 ไปจนถึง กรกฎาคม 2562

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล
2. ทำให้ทราบถึงผลดีและผลกระทบบที่จะเกิดขึ้นหากมีการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล
3. เป็นขอแนะนำให้กับองค์กรต่างๆ นำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล โดยนักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากยุค HR 1.0 – 4.0
2. ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Information System (HRIS)
3. แนวคิดเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากยุค HR 1.0 – 4.0

ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวาลี ผู้อำนวยการศูนย์บริการฝ่ายวิชาการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการ HR ในแต่ละยุคไว้ดังนี้

HR 1.0 คือยุคเริ่มแรกของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่ลักษณะของงาน HR ยังคงมีลักษณะเป็น “งานบุคคล” (Personnel) หรือมีลักษณะเป็น “งานธุรการ” ซึ่งให้ความสำคัญในการทำงานอยู่กับการ “จ่ายเงินเดือน รับคนเข้า เอาคนออก เช็กบัตรตอก ออกไปเดือน” ซึ่งองค์กรเองมีแนวคิดที่มองว่า หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ส่วนงานที่มีสำคัญเนื่องจากไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ และไม่ได้มีมุมมองต่อพนักงานในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญสูงสุด

HR 2.0 เป็นยุคที่โลกเริ่มมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้น HR จึงต้องปรับตัวตามให้ทันด้วย โดยมองว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยแผนก HR คือหน่วยงานที่มีหน้าที่สำคัญในการสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากรเหล่านี้ รวมทั้งต้องมีความสามารถในการช่วยของค์กรวางแผนไปยังอนาคตด้วย ดังนั้นนัก HR จึงต้องปรับบทบาทจากการทำงานวันต่อวัน (Day-to-Day

Routine) ไปสู่การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ/คู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Business Partner/Strategic Partner) และต้องมีหน้าที่เป็น Change Agent ที่มีความสามารถในการเตรียมพร้อมคนให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง

HR 3.0 คือ การกำหนดขีดสมรรถนะของคนทำงาน HR (HR Competency) อย่างชัดเจนว่าควรประกอบด้วยอะไรบ้าง และต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้างในการที่จะเป็น Professional HR โดยมองว่า HR ที่เป็มืออาชีพต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ากับการบริหารงาน HR ภายในองค์กรด้วย (HR from the Outside-In) ไม่ใช่สนใจเพียงแค่ปัจจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังมองว่า นัก HR ต้องมีความเป็น Credible Activist หรือเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ โดยต้องมีศาสตร์ในการทำงานเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ ต้องเป็นนักส่งเสริมบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นนักสร้างขีดความสามารถขององค์กร เป็น Innovator ที่สามารถคิดค้นนวัตกรรม ออกแบบเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้ ตลอดจนเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

HR 4.0 ถือเป็น HR ยุคใหม่ที่สุด โดยมีการนำ Internet of Things เข้ามามีบทบาทในองค์กร ทั้งในการสื่อสาร การสรรหาพนักงาน วิธีการทำงานและสถานที่ทำงาน มีการนำ Social Network เข้ามามีบทบาทในองค์กร เพื่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องต่างๆ เช่น อาจตั้งกลุ่มภายในของบริษัทเพื่อสื่อสารกับพนักงาน โดย HR 4.0 สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเติบโตของ Digital Workplace และ Mobile Technology ได้ นอกจากนี้ HR 4.0 ยังมีบทบาทเป็นคู่คิดทางธุรกิจและมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้วย (สมบัติ กุสุมาวดี, 2559)

## 2.2 ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Information System (HRIS)

HRIS หมายถึง กลุ่มของระบบงานที่ประกอบด้วยฮาร์ดแวร์หรือตัวอุปกรณ์และซอฟต์แวร์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่ทำหน้าที่รวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์จัดเก็บและกระจายข้อมูล ข่าวสารรายงานที่มีความถูกต้องรวดเร็ว ตรงเวลาให้กับผู้ใช้เพื่อนำไปวิเคราะห์เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจ การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร และการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนี้ยังช่วยประสานงานวิเคราะห์ปัญหา การสร้างแบบจำลองทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและก่อให้เกิดหลักการและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ๆ เช่น

- ระบบงานวางแผนกำลังคน (Man Power Planning)



- ระบบงานทะเบียนประวัติ (Central Database)
- ระบบการตรวจสอบเวลา (Time Attendance)
- ระบบงานด้านการคำนวณเงินเดือน (Payroll)

### 2.2.1 องค์ประกอบของ HRIS

1. เครื่องมือในการสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หมายถึง ส่วนประกอบหรือโครงสร้างพื้นฐานที่รวมกันเข้าเป็น HRIS โดยทำหน้าที่ในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ (Input) โดยจำแนกเครื่องมือในการสร้างระบบสารสนเทศออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- ฐานข้อมูล (database) ซึ่งเป็นหัวใจของระบบ HRIS ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ช่วยให้ระบบสารสนเทศมีความสมบูรณ์ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- เครื่องมือ (tools) ใช้จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลปกติจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์หลักในการจัดเก็บข้อมูล

- ชุดคำสั่ง (software) ทำหน้าที่รวบรวมและจัดการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงานหรือการตัดสินใจ

2. วิธีการหรือขั้นตอนการประมวลผลข้อมูล (Processing) คือการสังเคราะห์สารสนเทศที่เหมาะสมกับการใช้งานโดยจัดลำดับทำหน้าที่ปรับเปลี่ยนข้อมูล และวิธีการของการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ

3. การแสดงผลลัพธ์ (Output) คือการจัดการนำข้อมูล ข่าวสาร หรือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วไปแสดงแก่ผู้ใช้งานตามความเหมาะสมในรูปแบบของรายงานต่างๆ ที่สามารถแสดงได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบ (Feedback) ในระบบสารสนเทศบางระบบ ต้องการการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลเรียบร้อยแล้ว แต่ถูกส่งกลับไปยังส่วนของการนำเข้าสู่ข้อมูลอีกครั้งเพื่อการตรวจสอบคุณภาพ หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ (ยูคา รักไทย, 2548)

### 2.2.2 ข้อดีของ HRIS

1. กระบวนการจัดการข้อมูลมีความรวดเร็ว ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้นที่จะนำไปดำเนินการวิธี

2. ลดเวลาการส่งข้อมูลและเพิ่มเวลาในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา

3. สามารถผลิตรายงานมาตรฐานต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น รายงานงบการเงินรวม การเข้ารับบริการฝึกอบรม บัญชีพนักงานและการวิเคราะห์แรงงาน โดยอายุทักษะหรือประสบการณ์
4. สามารถสร้างรูปแบบต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นโดยสามารถสร้างข้อมูล เงินเดือนและเงินตอบแทนสำหรับพนักงานแต่ละคน ทั้งฝ่าย หรือทั้งบริษัท
5. สามารถค้นหาพนักงานที่มีทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานที่ว่างซึ่งจะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาคนเข้าตำแหน่งจากภายนอกในเมื่อมีผู้มีความสมบัติอยู่แล้ว
6. สามารถดึงข้อมูลได้ตลอดเวลาและในรูปแบบที่ต้องการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้

## 2.3 แนวคิดเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือ AI หมายถึงความฉลาดเทียมที่สร้างขึ้นให้กับสิ่งที่ไม่มีชีวิต ปัญญาประดิษฐ์เป็นสาขาหนึ่งในด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรมเป็นหลัก แต่ยังรวมถึงศาสตร์ในด้านอื่น ๆ อย่างจิตวิทยา ปรัชญา หรือชีววิทยา ซึ่งสาขาปัญญาประดิษฐ์เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการการคิด การกระทำ การให้เหตุผล การปรับตัว หรือการอนุมาน และการทำงานของสมอง แม้ว่าดั้งเดิมนั้นเป็นสาขาหลักในวิทยาการคอมพิวเตอร์ แต่แนวคิดหลาย ๆ อย่างในศาสตร์นี้ได้มาจากการปรับปรุงเพิ่มเติมจากศาสตร์อื่น ๆ

ข้อมูลจาก จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี ได้สรุปและแบ่งคำนิยามของปัญญาประดิษฐ์ไว้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ระบบที่คิดเหมือนมนุษย์ (Systems that think like humans)

ปัญญาประดิษฐ์ คือ ความพยายามใหม่อันน่าตื่นเต้นที่จะทำให้คอมพิวเตอร์คิดได้ซึ่งเครื่องจักรที่มีสติปัญญาอย่างครบถ้วนและแท้จริง ("The exciting new effort to make computers think ... machines with minds, in the full and literal sense." [Haugeland, 1985])

ปัญญาประดิษฐ์ คือ กลไกของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดมนุษย์ เช่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ ("The automation of) activities that we associate with human thinking, activities such as decision-making, problem solving, learning." [Bellman, 1978])



## 2. ระบบที่กระทำเหมือนมนุษย์ (Systems that act like humans)

ปัญญาประดิษฐ์ คือ วิชาของการสร้างเครื่องจักรที่ทำงานในสิ่งซึ่งอาศัยปัญญาเมื่อกระทำโดยมนุษย์ ("The art of creating machines that perform functions that requires intelligence when performed by people." [Kurzweil, 1990])

ปัญญาประดิษฐ์ คือ การศึกษาวิธีทำให้คอมพิวเตอร์กระทำในสิ่งที่มีมนุษย์ทำได้ดีกว่าในขณะนี้ ("The study of how to make computers do things at which, at the moment, people are better." [Rich and Knight, 1991])

## 3. ระบบที่คิดอย่างมีเหตุผล (Systems that think rationally)

ปัญญาประดิษฐ์ คือ การศึกษาความสามารถในด้านสติปัญญาโดยการใช้โมเดลการคำนวณ ("The study of mental faculties through the use of computational model." [Charniak and McDermott, 1985])

ปัญญาประดิษฐ์ คือ การศึกษาวิธีการคำนวณที่สามารถรับรู้ ใช้เหตุผล และกระทำ ("The study of the computations that make it possible to perceive, reason, and act" [Winston, 1992])

## 4. ระบบที่กระทำอย่างมีเหตุผล (Systems that act rationally)

ปัญญาประดิษฐ์คือการศึกษาเพื่อออกแบบเอเจนต์ที่มีปัญญา ("Computational Intelligence is the study of the design of intelligent agents" [Poole et al., 1998])

ปัญญาประดิษฐ์ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงปัญญาในสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น ("AI ... is concerned with intelligent behavior in artifacts" [Nilsson, 1998]) (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2562)

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.4.1 การสรรหา (Recruitment)

คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหามีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าองค์กรสามารถสรรหา บุคคลผู้มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังที่ โอ เกลน สตาล (O. Glen Stah) กล่าวว่า “การสรรหา คือ เสาเอกของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์” (ทองศรี คำภู ฌ อรุษา, 2539, หน้า 9)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสรรหา ดังนี้

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2536,น.339) ให้ความหมายว่า การสรรหาคือกระบวนการที่ดึงดูดให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนมาสมัครงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2545,น.88) ให้ความหมายว่า การสรรหาคือกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัคร เข้าร่วมงานกับองค์กรโดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

### 1. กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหาคือ

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)
- การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)
- รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)
- ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัว

ตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น

- กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้ตรงกับงาน (Job requirement)
- กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่ง

ที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน

- ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits)

### 2. ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

2.1 นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

- นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from-within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

- นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

- นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือบริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่นๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

- นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

- นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ต่างๆด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2.2 แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานและการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

2.3 สภาพแวดล้อมต่างๆไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- ดัชนีชี้เส้นทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจ

- การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและคาดการณ์ไว้เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้น จะได้ว่าแน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

- การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศหางานในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อที่ผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงคนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

2.4 การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

2.5 คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

#### 2.4.2 การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณา ให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า “การคัดเลือก” ไว้ดังนี้

ชงชัย สันติวงษ์ (2540, น.138) กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2540, น. 128) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภทด้วยกัน คือ

- การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
- แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans)
- การสรรหา (Recruitment)

กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application)

การคัดเลือกเป็น โอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

ประเภทของแบบทดสอบ

แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้

ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

- แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว
- แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้
  - แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย
  - แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน
  - การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง
  - แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น
    - แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา
    - แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา
  - แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ
    - แบบใช้ความเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว
    - แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์
  - แบ่งตามประโยชน์
    - เพื่อการวินิจฉัย
    - เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท
  - การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์
    - การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์
    - การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
    - การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิดความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อ สถานการณ์ต่างๆ
    - การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่างๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์



กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่างๆ เอาไว้ก่อน
- การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

- การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์ เป็นการสื่อสารสองทาง (two-way communication)

- การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

- การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างอิงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพ (Medical Evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสอบสุขภาพในหน่วยงานต่างๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสอบสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาลูกจ้างหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
1. การบริหาร และพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ในยุค ประเทศไทย 4.0: กรณีศึกษา สถาบัน การเงิน ประเภท ธนาคาร	วิริยา ลีลา สุชานนท์ และ สมบัติ กุสุมาวดี (2561)	เป็นการศึกษาเพื่อ เป็นแนวทางการ เตรียมความพร้อมบุคลากร ในฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ของ สถาบันการเงิน ประเภทธนาคาร เพื่อก้าวสู่ยุค ประเทศไทย 4.0 โดยใช้การ สัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างเป็น เครื่องมือในการ วิจัย	การวิจัยเชิง คุณภาพ	พบว่า 1) การจัดหาทรัพยากร มนุษย์มีแนวโน้มในการ วางแผนปรับโครงสร้างอัตรา กำลังคน โดยการชะลอการรับ อัตรากำลังคนเพิ่ม และนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา ทำงานทดแทนงานบาง ตำแหน่งของมนุษย์ ขณะเดียวกัน ได้มีแนวโน้มใน การวางแผนเพิ่มอัตรากำลังคน ที่มีทักษะและศักยภาพที่ตรง ตามความต้องการขององค์กร เพื่อมารองรับหน่วยงาน หรือ การให้บริการรูปแบบใหม่ ตลอดจนการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับ การใช้สื่อสังคมออนไลน์มา พัฒนาช่องทางการสรรหาและ พัฒนาระบบ การคัดเลือกให้ สามารถแข่งขันและดึงดูด บุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) เข้ามาร่วมงานกับองค์กร 2) การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มในการสำรวจ ค่าตอบแทน ประจำปี โดยมี การปรับปรุงระบบการบริหาร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
				คำตอบแทนให้สอดคล้องกับ ความคาดหวังของคนยุคใหม่ และมีการกำหนดอัตรา คำตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่ม คนที่มีศักยภาพ เน้นการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้แก่ บุคลากร ให้ความสำคัญกับ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิต การทำงาน และชีวิตส่วนตัว ของบุคลากร (Work-Life Balance) 3) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร พบว่ามีความโน้มในการมุ่งเน้น การพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับลักษณะและ รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นหลัก ส่งเสริมให้เกิดทักษะ ใหม่ ด้านแนวคิดเชิงนวัตกรรม และทักษะในการใช้ เทคโนโลยี
2. การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ในยุค ไทยแลนด์ 4.0	สุนทร ทองกำเนิด (2560)	เนื่องด้วยประเทศไทยประกาศใช้ ยุทธศาสตร์ “ไทย แลนด์ 4.0” เพื่อ สนองต่อการ พัฒนาประเทศ ในระยะยาว จึง	การวิจัยเชิง คุณภาพ	จากการค้นคว้าข้อมูลความ คิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ได้คาดการณ์ปัจจัยที่จะเข้ามา เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ในยุคไทย แลนด์4.0 ตามลำดับ ความสำคัญเร่งด่วนโดย



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>จำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยต้องคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างและเมื่อไร แล้วเราจะต้องบริหารจัดการต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร</p>		<p>ประกอบด้วย 1) คน 2) ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 3) การฝึกอบรมพัฒนา 4) การกำกับดูแล 5) เครื่องมือที่ใช้พัฒนา 6) อาชีพหรือตำแหน่งงาน 7) ลักษณะการทำงาน 8) สังคมวัฒนธรรม พร้อมนี้ผู้วิจัยได้ให้แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละปัจจัยดังกล่าวไว้โดยการทำงานที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีวิสัยทัศน์ด้านไอที มาวางแผนไอทีขององค์กรทั้งระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อให้มาตรฐานการดำเนินงานเป็นไปอย่างสากลและรวดเร็ว มีการลงทุนด้านไอทีให้มากขึ้น สนับสนุนพนักงานที่มีศักยภาพให้ได้รับทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นทางด้านไอทีเป็นพิเศษ จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ไอทีเฉพาะทางแก่พนักงานสายอาชีพต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนางานตนเอง ไม่ได้หมายความว่าต้องนำเทคโนโลยี มาเปลี่ยนแปลงคนที่มีชีวิตจิตใจให้กลายเป็นเครื่องจักรทำงาน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
				ให้ได้ผลผลิต แต่เป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนให้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ปี	จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2560) ในวารสารวิชาการจัดการปริทัศน์ ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (มีนาคม – สิงหาคม 2561)	ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์	บทความลงวารสาร	หัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ได้ ก็คือ วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และที่สำคัญที่สุดก็คือ เป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ซึ่งมี 3 ประการด้วยกัน คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ทั้งนี้ การพัฒนาคนตามเป้าหมายทั้งสามนี้ ได้ จะทำให้คนมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร มีการทุ่มเทให้กับการทำงาน อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และมีประสิทธิภาพในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคมและประเทศชาติต่อไป

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		ไกลคาดการณ์ถึง สิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ ล่วงหน้า และ เตรียมหาหนทาง รับมือที่เหมาะสม กับองค์กร เพื่อให้องค์กร ของตนอยู่รอด อย่างมั่นคงและ ยั่งยืนตลอดไป		
4. การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ใน องค์กรแห่ง ยุคสารสนเทศ สู่องค์กรยุค ใหม่ใน อนาคต	วาสนา ศรี อัครลาภ และ จิ ราวรรณ คงคล้าย (2559)	นำเสนอแนวคิด ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรในยุค ข้อมูลสารสนเทศ แนวคิดในการ จัดการองค์กรยุค ใหม่ในอนาคต บทบาท และ ความสำคัญของ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	การวิจัยเชิง คุณภาพ	คุณลักษณะของทรัพยากร มนุษย์ที่องค์กรคาดหวังที่จะ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย คุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ การมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเปิดใจยอมรับการ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้า กับ โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ มีการทำงานเป็นทีม การเปิดใจ ยอมรับการแบ่งปันข้อมูล สารสนเทศ และการสนับสนุน จากองค์กรและการแสดงออก ถึงการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร นอกจากนี้ ยัง กล่าวถึงลักษณะและการ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
				<p>เปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรในยุคข้อมูลสารสนเทศ การเป็นองค์กรแบบมีส่วนร่วม รวมถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการบริหารข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่นำไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่ในอนาคต มนุษย์เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคข้อมูลในบุคคลเดียวกัน แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตกับเทคโนโลยีสารสนเทศคงยังต้องเดินหน้าพัฒนาควบคู่กันไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์คงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด</p>
5. HR 3.0 กับแรงงานยุคดิจิทัล	วิชา ดำน ขำรงกุล (2556)	ความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีในคนรุ่นใหม่ทำให้องค์กรที่ต้องการกำลังแรงงานเหล่านี้ต้องหา	บทความวารสาร	ในยุคที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นไปด้วยอัตราเร่งทำให้แรงงานรุ่นใหม่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างน่าสนใจ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่องานของผู้บริหาร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>วิธีการปรับตัวและปรับงานให้สอดคล้องกับ ความคาดหวัง ในการใช้เทคโนโลยี ของคนรุ่นนี้ เพื่อให้สามารถ คึงดูแล และรักษา คนรุ่นใหม่ที่จะ เป็นกำลังสำคัญ ขององค์กร ใน ขณะเดียวกันก็ สามารถใช้ เทคโนโลยีเพื่อ การลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายและเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การทำงานได้อีก ทางหนึ่งด้วย</p>		<p>ทรัพยากรมนุษย์ในยุค 3.0 อย่าง หลีกเลียงไม่ได้ ในงาน หลายด้านอันได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาและคัดเลือกต้อง ปรับให้เท่าทันกับเทคโนโลยี เพื่อเข้าถึงแหล่งแรงงานยุค ดิจิตอล ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลไป จนถึงการใช้เครือข่ายสื่อสังคม ออนไลน์เป็นเครื่องมือในการ คัดกรองผู้สมัคร</li> <li>- การปรับปรุงวิธีการและ เงื่อนไขการทำงาน เวลา สถานที่ ค่าตอบแทน รวมถึง ระบบการประเมินผลงาน หัวใจในเรื่องนี้อยู่ที่การสร้าง ความยืดหยุ่นในงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ คึงดูแลและรักษาคนดีไว้กับ องค์กร</li> <li>- การสร้างความสมดุลระหว่าง งานและชีวิตเนื่องจากเชื่อว่า เทคโนโลยีทำให้สามารถ ทำงานที่หนักก็ได้ ไม่มีความ จำเป็นต้องเข้าสำนักงาน</li> <li>- การสื่อสารภายในองค์กร เมื่อ เครือข่ายสังคมออนไลน์ กลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ใน</li> </ul>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
				ยุค 3.0 จะต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จาก เครือข่ายเหล่านี้
6. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward	Peter Cappelli, Prasanna Tambe, and Valery Yakubovich	งานเขียนนี้เป็น การวิจัยเชิงลึก เรื่อง ปัญญาประดิษฐ์ กับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความท้าทายโดยการใช้ เหตุผลเชิงสาเหตุ การสุ่มและการ ทดลองและการมีส่วนร่วมของ พนักงานซึ่งอาจมี ประสิทธิภาพเชิง เศรษฐกิจและ เหมาะสมกับ สังคม	การวิจัยเชิงคุณภาพ	งานเขียนนี้ได้ระบุความท้าทายสี่ประการในการใช้เทคนิค ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์สำหรับ งานทรัพยากรบุคคล 1) ความซับซ้อนของทรัพยากรบุคคล 2) ข้อจำกัดที่กำหนดโดยชุด ข้อมูลขนาดเล็ก 3) คำถาม ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับความ ยุติธรรมและข้อจำกัด ทางจริยธรรมและกฎหมายอื่น ๆ 4) ปฏิกริยาที่ไม่พึงประสงค์ ของพนักงานที่อาจเกิดขึ้นต่อ การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ผ่านอัลกอริทึมที่อิงกับข้อมูล โดยงานเขียนนี้ได้เสนอการ ตอบสนองในทางปฏิบัติต่อ ความท้าทายเหล่านี้โดยการใช้ เหตุผลเชิงสาเหตุการสุ่มและ การทดลองและการมีส่วนร่วม ของพนักงานซึ่งอาจมี ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจและ เหมาะสมกับสังคม



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
7. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions	Research from EY	เทคโนโลยี AI เปิดโอกาสในการปรับปรุงฟังก์ชันการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมั่นว่าการรวม AI จะเป็นประโยชน์และปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานโดยรวม และจะช่วยให้เพิ่มความสามารรถเวลาและงบประมาณที่มากขึ้นและข้อมูลที่แม่นยำยิ่งขึ้นสำหรับการจัดการบุคคลที่เด็ดขาด	เอกสารให้ความรู้	เอกสารนี้มุ่งเน้นไปที่ความสามารถของ AI สำหรับธุรกรรม HR และให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับระบบอัตโนมัติอัจฉริยะผ่านทาง chatbot นอกเหนือจากประโยชน์ใหม่ๆ ของ AI แล้วเราแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมนี้สามารถเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการรวมและทำธุรกรรม HR โดยอัตโนมัติในลักษณะที่ปลอดภัย แอปพลิเคชันทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐาน AI นั้นมีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ได้เป็นที่ปรึกษาที่มีความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน AI มีความสามารถในการวิเคราะห์คาดการณ์ วินิจฉัยและกลายเป็นทรัพยากรที่ทรงพลังและมีความสามารถมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การใช้ AI ก็ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นด้วย

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
8. AI นวัตกรรมใหม่กับธุรกิจธนาคาร	นางสาวสิริทิพย์ ฉล่อง หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา	ด้วยความสามารถของเทคโนโลยี AI ที่สามารถออกแบบกำหนดกลยุทธ์ตัดสินใจ ไปจนถึงการปฏิสัมพันธ์และเสนอบริการที่ตรง กับความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบบ real-time 24 ชั่วโมง จึงทำให้สถาบันการเงินขนาดใหญ่ ทั่วโลกมีการพัฒนาและนำ AI มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและนำมาใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับเข้าถึงลูกค้าเป็นรายบุคคลได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ	บทวิเคราะห์	AI ถูกนำมาใช้ในกระบวนการทำงานทางการเงินในด้านต่างๆ อาทิ 1) การให้บริการลูกค้าส่วนบุคคล เป็นการให้บริการส่วนบุคคลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เรียกว่า Chat bot 2) การวิเคราะห์และตัดสินใจด้านการลงทุน เทคโนโลยี AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและตัดสินใจ ในเรื่องที่มีความซับซ้อนสูง ซึ่งมีข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ก็จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารความเสี่ยง เทคโนโลยี AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีจำนวนมาก และมีความซับซ้อนได้ เป็นอย่างดี 4) ตรวจสอบการฉ้อโกง เทคโนโลยี AI สามารถตรวจสอบแบบแผนกิจกรรมหรือพฤติกรรมของบัญชีผู้ใช้ ทุกบัญชีได้อย่างสม่ำเสมอและเมื่อพบสิ่งที่ผิดปกติไปจากรูปแบบการใช้งานของเจ้าของบัญชี



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
9. อนาคตของเทคโนโลยี AI	สำนักงานที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. 2560	บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยี AI จะเข้ามาแทนที่มนุษย์หรือไม่ เทคโนโลยีนี้จะ เป็น อันตรายต่อมนุษยชาติในอนาคตหรือไม่ คำถามเหล่านี้ถูกถามมากขึ้นในทุกวัน รายงานข่าววิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จากวอชิงตันฉบับนี้ ได้รวบรวมข่าวความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยี AI จากทวีปอเมริกา แคนาดา และลาตินอเมริกา เพื่อเตรียมรับมือกับอนาคตที่จะมาถึงในไม่ช้านี้	รายงานข่าว	สหรัฐอเมริกา - หลายบริษัท เช่น Google และ Uber เพิ่งประสบความสำเร็จในการทดลองรถยนต์ไร้คนขับบนท้องถนนจริง นอกจากนี้ AI ได้ถูกนำมาใช้พัฒนาระบบการตัดสินใจของอาวุธที่สามารถเล็งเป้าและยิงหรือปล่อยอาวุธได้ด้วยตนเองโดยที่ไม่อยู่ภายใต้การตัดสินใจของมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่จะต้องถกกันต่อไปคือ กฎระเบียบที่จะมารองรับ เทคโนโลยีใหม่นี้ แคนาดา- Next36 เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่มีเป้าหมายคือ สนับสนุนการพัฒนาของผู้ประกอบการ NEXT Canada ได้เปิดตัว NextAI ซึ่งเป็นโครงการที่สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี AI โดยโครงการนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการจากทั่วโลก สร้างกลุ่มร่วมทุนเชิงพาณิชย์ กลุ่มลาตินอเมริกา- มีการนำ AI มาใช้เพื่อช่วยในงานเกษตรกรรม

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
10. Introduction to Artificial Intelligence ปัญญาประดิษฐ์	พันเอก ดร. เศรษฐ พงศ์ มะลิ สุวรรณ กสทช.	จากการวิเคราะห์ ของ World Economic Forum ได้คาดการณ์ไว้ ว่า เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data Analytic จะ มีขีดความ สามารถอันทรง พลังพร้อมกัน ในช่วงปี 2025 - 2030 จนจะส่งผล ให้รูปแบบของ สื่อใหม่ใน อนาคต ไม่ว่าจะ เป็นการผลิตสื่อ การกระจายและ ส่งถึงผู้บริโภค และวิธีการ บริโภคสื่อ จะมุ่ง สู่แพลตฟอร์ม อินเทอร์เน็ตแบบ real time อย่าง สมบูรณ์แบบ และจะทำให้ รูปแบบธุรกิจ ดั้งเดิมที่มีมาใน	บทความ	ปัญญาประดิษฐ์ (AI) กำลังจะ สร้างโอกาสใหม่ พร้อมทั้งนำ ภัยคุกคาม ด้านจริยธรรมมา ด้วย ดังนั้นจึงทำให้ประเทศ ต่าง ๆ จะต้องนำ AI มา พิจารณากำหนดนโยบาย ระดับชาติ เพื่อทั้งส่งเสริมและ ควบคุมให้ AI เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อประเทศชาติต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับ AI จึงเป็น ความสำคัญระดับชาติรวมถึง เพิ่มความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เปิดโอกาสทางการศึกษาและ สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมถึงสามารถสร้างความ มั่นคงปลอดภัยระดับชาติให้ สูงขึ้นได้ จากประโยชน์และ ข้อดีเหล่านี้ รัฐบาล สหรัฐฯ จึง ได้ลงทุนในการวิจัยเกี่ยวกับ AI มาเป็นเวลาหลายปี อย่างไร ก็ตามเช่นเดียวกับเทคโนโลยี สำคัญๆ ที่รัฐบาลให้ความสำคัญ สนใจซึ่งไม่เพียงแต่ จะเป็น โอกาสที่ยิ่งใหญ่เท่านั้น แต่ก็ยังมี ข้อควรพิจารณาอีกหลาย อย่างที่ ต้องคำนึงถึงในทิศ ทางการวิจัยและพัฒนา โดยรวมของรัฐ อีกทั้งประเทศ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		อดีต จะถูกทำลาย ไปในหลาย อุตสาหกรรม โดยปรากฏการณ์ ดังกล่าว นัก อนาคตศาสตร์มัก เรียกว่า “การ ทำลายอย่าง สร้างสรรค์ (Creative destruction)” นั่นเอง		จีนได้ยกระดับการพัฒนาด้าน AI ให้เป็นยุทธศาสตร์ ระดับประเทศแล้ว โดยจีนได้ ประกาศว่าจะเป็นผู้นำทางด้าน AI ของโลกในปี 2030
11.ปัญหา ประติสัมพันธ์กับ การประยุกต์ ใช้งาน	ณัฐ อรุณ มหาวิทยาลัย ลัย กรุงเทพ	บทความนี้ได้ นำเสนอความรู้ ทั่วไปเกี่ยวกับ ปัญหาประติสัมพันธ์ สาขาของ ปัญหาประติสัมพันธ์ และตัวอย่างการ ประยุกต์ใช้งาน ของ ปัญหาประติสัมพันธ์ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อเผยแพร่ ความรู้ทางด้าน ปัญหาประติสัมพันธ์ ให้แก่ผู้คนทั่วไป ได้ทราบถึง ความ	บทความ	เทคโนโลยีทางด้าน ปัญหาประติสัมพันธ์ ถือเป็นอีก ศาสตร์หนึ่งที่นักวิจัยหลายๆ คนทั่วโลกให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วย การสร้างความฉลาดให้กับ เครื่องจักร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับระบบคอมพิวเตอร์ใน ปัจจุบันได้นำศาสตร์ทางด้าน ปัญหาประติสัมพันธ์ มาประยุกต์ใช้ ในหลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนา ระบบหุ่นยนต์ให้มีความ ใกล้เคียงกับมนุษย์ การพัฒนา ระบบเพื่อช่วยเหลือมนุษย์ใน การทำงานบางอย่าง หรือ แม้แต่การพัฒนาสื่อมัลติมีเดีย

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		เป็นไปของเทคโนโลยีในปัจจุบัน		อย่างเกมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีทางระบบปัญญาประดิษฐ์ได้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา
12. ปัจจัยการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบินของสายการบินไทยไลอ้อน แอร์	ไกรวิชญ์ เจริญวานิช และธีรพจน์ เวศพันธุ์ 2560	การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) วิสัยทัศน์ภารกิจ และค่านิยมของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์ (2) หน้าที่หลักพนักงานอำนวยการบิน (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบินของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์ จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ที่ใช้การวิจัยเชิง	การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ	ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบิน มี 3 ด้าน คือ (1) ด้านองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ ค่านิยมของสายการบิน (2) ด้านหน้าที่หลักของพนักงานอำนวยการบิน และ (3) ด้านสมรรถนะของพนักงานอำนวยการบิน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะทางวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งผลการตรวจสอบสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมากสามารถนำไปใช้ได้ในทุกประเด็น

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		คุณภาพและการวิจัยแบบเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดปลายเปิดถึงโครงสร้าง และแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้เทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research)		
13. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง	นางสาวพัชรินทร์ ชูติพงษ์ รุ่งโรจน์ 2558	งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการตัดสินใจเลือกทำงานกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งของ First Jobber โดยศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานและ	การวิจัยเชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการตัดสินใจเชิงบวกต่อการเลือกทำงานกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งของ First Jobber อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ปัจจัยด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านค่านิยม

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>การเรียนรู้ โอกาส เจริญก้าวหน้า ความมั่นคงใน งาน ผลตอบแทน และสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงองค์กร และค่านิยม รวมถึงลักษณะ ทาง ประชากรศาสตร์ ว่ามีผลต่อการ ตัดสินใจที่ แตกต่างกัน หรือไม่ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ เป็นแนวทางแก่ ผู้บริหารในการ จัดการทรัพยากร บุคคล โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการ คัดเลือกพนักงาน ให้มี ประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น โดย ขอบเขตของกลุ่ม</p>		<p>ปัจจัยด้านลักษณะงานและการ เรียนรู้ และปัจจัยด้านความ มั่นคงในงาน ตามลำดับ สำหรับปัจจัยด้านโอกาส เจริญก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่มีผล ต่อระดับการตัดสินใจเชิงลบ ต่อการเลือกทำงานกับสำนัก งานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งของ First Jobber สำหรับ ด้านลักษณะทาง ประชากรศาสตร์ พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ส่งผลต่อการเลือกทำงานกับ สำนักงานสอบ บัญชีขนาด ใหญ่ 4 แห่งของ First Jobber ไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ปัจจัยด้านระดับผลการเรียน เฉลี่ยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ เลือกทำงานกับสำนักงานสอบ บัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งของ First Jobber โดยผู้ที่มีระดับผล การเรียนเฉลี่ยระหว่าง 2.25 – 3.00 มีค่าเฉลี่ย ที่จะตัดสินใจ เลือกทำงานกับสำนักงานสอบ บัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง มากกว่าผู้ที่มีระดับผลการเรียน เฉลี่ยสูง</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>ตัวอย่างงานวิจัยนี้คือนักศึกษาจบใหม่และเข้าทำงานในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ตั้งแต่ระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้สอบบัญชีที่มีอายุงานระหว่าง 6 เดือนไปจนถึง 2 ปี โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามโดยที่ผู้วิจัยได้รับข้อมูลตอบกลับที่มีความสมบูรณ์รวมทั้งสิ้น 350 ชุด จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผลและวิเคราะห์ค่าทางสถิติผ่านโปรแกรม SPSS</p>		



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
14. กระบวนการ สรรหาและ การคัดเลือก พนักงานของ องค์กร	สาริพะห์ เวหามะ 2558	การศึกษาวิจัย ครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา กระบวนการสรร หาและคัดเลือก พนักงานของ องค์กร บริษัท สยามพารากอน ริ เทล จำกัด โดย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการ แผนกช่างและ ผู้สมัครงาน จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ใน การศึกษา ได้แก่ การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้พบ จากการสัมภาษณ์ ทั้งหมด	การวิจัยเชิง คุณภาพ	ผลการศึกษาพบว่า การ คัดเลือกผู้สมัครควรมี คุณลักษณะดังนี้ คือ มีใจรักใน การบริการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน ขยัน อดทน ส่วนในเรื่องของกระบวนการ สรรหาจะใช้สื่อประชาสัมพันธ์ 3 ช่องทางหลัก คือ 1. Internet 2. ป้ายประกาศ 3. พนักงาน แนะนำ ในส่วนของ ปัญหาที่ พบจากกระบวนการสรรหา และคัดเลือกพนักงานและ วิธีการแก้ไข 1.ปัญหาที่พบจาก กระบวนการสรรหาของ องค์กรเกิดจากผู้ว่างงาน ภายในประเทศลดลง ทำให้ องค์กรจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการสรร หา โดยให้พนักงานภายใน องค์กรเป็นผู้ประชาสัมพันธ์อีก ช่องทางหนึ่ง โดยจะจ่ายตาม เงื่อนไขของบริษัทฯกำหนด 2. ปัญหาในการ คัดเลือกโดยการ สัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ควร มีหัวหน้าแผนกช่างและ หัวหน้าแผนกอื่นๆอยู่ด้วยใน ขณะที่สัมภาษณ์ เพื่อให้ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้แสดง



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
				ความคิดเห็นในการพิจารณา รับผู้สมัครเข้าทำงานด้วย 3. ปัญหาในเรื่องของการ ประชาสัมพันธ์ที่ยังคลุมเครือ ซึ่งการประชาสัมพันธ์ครั้ง ต่อไปควรมีละเอียดของเนื้อหา เพิ่มเติม
15. New Technology in the Recruitment Process	Celina Solek- Borowska, Maja Wilczews ka	จุดประสงค์หลัก ของบทความนี้ คือ วิเคราะห์ว่า เทคโนโลยีใหม่มี อิทธิพลต่อ กระบวนการสรร หาโดยรวม อย่างไร โดย พิจารณาถึงความ เป็นไปได้ของ การรวม เทคโนโลยีที่ ทันสมัยในกล ยุทธ์การสรรหา และคัดเลือกของ องค์กร โดยใช้ กรณีศึกษาของ บริษัท ItutorGroup ถึง โครงการความ ร่วมมือของ	บทความ กรณีศึกษา	สามารถสรุปได้ว่าการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ใน กระบวนการสรรหาและ คัดเลือกไม่เพียงแต่รับประกัน ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ยังทำให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับภาค ธุรกิจเพื่อลดต้นทุนและเวลา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กระบวนการสรรหาไม่ได้อยู่ ในรูปแบบเดิมอีกต่อไป ความ แตกต่างที่สำคัญที่สุดมีสาเหตุ มาจากการเปลี่ยนแปลงใน ลำดับของงานและลักษณะของ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เทคนิคการ รับสมัครงานอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องถูก นำมาใช้ในการดึงดูดผู้สมัคร การประมวลผลของ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านงานบริการกับองค์กรระหว่างประเทศ		แอปพลิเคชันที่เข้ามาและการสื่อสารกับผู้สมัคร
16. New technology-based recruitment methods	Reija Oksanen, University of Tampere Faculty of Management 2018	วิทยานิพนธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการสรรหาที่เกิดขึ้นและปัญหาที่เผชิญโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรบนเทคโนโลยีใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการใช้งานโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาบุคลากรของฟินแลนด์และโอกาสและความเสี่ยงที่โซลูชันเทคโนโลยีใหม่เหล่านี้มีให้ใน	การวิจัยเชิงคุณภาพ	ในฟินแลนด์มีการใช้ AI ในการสรรหาอย่างน้อยในระดับหนึ่งแล้ว ประกอบด้วยสามขั้นตอน 1) การจัดระเบียบภาคปฏิบัติ 2)การคัดกรองแอปพลิเคชันและ 3)การสื่อสารกับผู้สมัคร หนึ่งในความกังวลที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเกี่ยวกับการมาถึงของ AI คือ ความกังวลของการสูญเสียงานให้กับระบบอัตโนมัติโดยทั่วไปแล้วผู้สัมภาษณ์ชาวฟินแลนด์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับอัลกอริทึม AI มากนัก นี่คือเหตุผลหลักว่าทำไมพวกเขาคิดว่าคนส่วนใหญ่กลัวการมาถึงของ AI นอกจากนี้สหภาพการค้าและสื่อต่าง ๆ ได้สร้างบรรยากาศที่ AI จะเข้ามาแทนการทำงานทั้งหมดของพวกเขา

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>กระบวนการสรรหา นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบแนวโน้มในอนาคตของการสรรหาบุคลากรจากเทคโนโลยี ข้อมูลการวิจัยถูกรวบรวมในช่วงฤดูใบไม้ผลิของปี 2018 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการสรรหาบุคลากรชาวฟินแลนด์แปดคนที่ทำงานในการสรรหาบุคลากรในแต่ละวัน ศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ</p>		
17. HR IN 2020 A NEW EMPLOYMENT LANDSCAPE	Research from THE HR WORLD	<p>การศึกษาล่าสุดชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มการเติบโตที่มีต่อ HRM บนคลาวด์ (e-HRM) ซึ่ง</p>	White Paper	<p>แนวโน้มการยอมรับ e-HRM ที่อาจมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ได้แก่ : 1 HRM ที่ Best Practice มากกว่าจะเป็น Best Fit</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		เข้าถึงได้ผ่านอินทราเน็ตขององค์กร 13 องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่ง กำลังลงทุนในบริการดังกล่าว แต่การลงทุนเหล่านี้ ขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจน		ระบบ HR สมัยใหม่และราคาแพงนั้นถูกแทนที่ด้วยบริการบนคลาวด์มาตรฐานเข้าถึงภายใต้ลิขสิทธิ์จากซัพพลายเออร์ซอฟต์แวร์ยักษ์ใหญ่เช่น Oracle 2. แผนก HRM ที่มีขนาดเล็กลงแต่มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น e-HRM ให้ผู้ใช้บริการตนเองเพื่อลดจำนวน HR ในการให้บริการขั้นพื้นฐาน 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น e-HRM แบบบริการตนเองที่ง่ายขึ้นพร้อมการกำหนดเส้นทางการอนุมัติแบบไดนามิกช่วยลดความต้องการศูนย์บริการทรัพยากรบุคคลขนาดใหญ่
18. HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง PROACTIVE HR IN THE CHANGING ERA	สมพิศทองปาน 2559	บทความนี้จะได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์	บทความในวารสาร	จากสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายนอกที่จะมี

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>รวมทั้งนำเสนอแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปใช้ในการบริหาร บุคลากรเพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กรในสถานการณ์ความท้าทายของโลกในปัจจุบันและอนาคต</p>		<p>ผลกระทบต่อการเตรียมแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสามารถแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ ในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader) ซึ่งต้องมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของ บุคลากร (Employee Advocate) ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารในสายงานทำงานได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิผลที่ดีขึ้นอีกด้วย สามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกและทำหน้าที่เป็น หุ้นส่วนทางธุรกิจให้กับองค์กรได้และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและให้มีความพร้อมในการสนองตอบต่อปัญหาความท้าทายในองค์กรที่จะต้องเผชิญ</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
19. ปลดล็อค องค์กร ฝ่า เทรนด์ HR 4 ประการกับ เส้นทางของ มนุษย์ เงินเดือน องค์กรจะอยู่ รอดอย่างไร หากไม่ได้ใจ พนักงาน	ดร.พนธ์ ใจชาญสุข กิจ	เมื่อมองถึงสาเหตุ นานาปัญหา สารพันที่บน ทอน ก็พบว่า ปัญหาเหล่านั้น มาจาก สิ่งแวดล้อม รอบตัว ตั้งแต่ นโยบายของ องค์กรที่เปลี่ยน ท่าทีของผู้บริหาร ในขณะที่ คนทำงาน ไร้ หนทางที่จะไปสู่ เป้าหมายที่ องค์กรต้องการ คำถามจึงอยู่ที่ว่า อะไรคือทางออก ของเรื่องเหล่านี้ ประสิทธิภาพ ของการทำงานจะ เกิดขึ้นได้อย่างไร และองค์กรจะไป รอดและถึง เป้าหมายได้ อย่างไรเมื่อ พนักงาน เต็มไป ด้วย ความเครียด	บทความ	พบว่า มีหลายแนวทางที่องค์กร ต้องมีการปรับทิศทางที่สำคัญ สำหรับกลยุทธ์ที่ควรหยิบมา ใช้ในส่วนขององค์กรที่จะใช้ ในการดำเนินธุรกิจในยุคที่ เศรษฐกิจฝืดเคือง ดังนี้ 1) กระจุกดีกว่ากระจาย 2) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้ง ภายในและภายนอก 4) การแสดงความจริงใจของ องค์กร



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
20. Artificial Intelligence in HR: a No-brainer	Research from PwC	บทความนี้อ้างอิงจากการวิจัยหลังจากแง่มุมต่างของปัญญาประดิษฐ์โดยเครือข่ายทั่วโลกของ PwC ข้อมูลจากลูกค้าทางธุรกิจการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	บทความ	โดยปกติแล้ว HR จะเป็นส่วนงานที่ล่าช้าในการแปลงระบบสู่ดิจิทัลและ AI AI สามารถช่วยลดความซ้ำซากของงาน ช่วยให้การค้นหาผู้สมัครงานรวดเร็วขึ้นและเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน อัลกอริทึมสามารถฝึกฝนตนเองเพื่อจำลองพฤติกรรมมนุษย์และประสบการณ์ของพนักงานได้
21. Managing recruitment and selection in the digital age: e-HRM and resumes	Elfi Furtmueller, Celeste Wilderom and Mary Tate	Recruiter ในธุรกิจ recruitment agency จะต้องอาศัยระบบข้อมูลโดยเฉพาะอย่างยิ่งฐานข้อมูลประวัติดิจิทัล อย่างไรก็ตามงานเขียนในปัจจุบันก็ไม่ได้ให้ข้อมูลที่ตรงกันเกี่ยวกับเนื้อหาใน resume สำหรับการสรรหาแบบดิจิทัล งานวิจัยนี้จะสร้าง		งานวิจัยพบว่าเนื้อหาของข้อมูลเรซูเม่ที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดของ recruiter ประกอบด้วย: ชื่อตำแหน่ง ปัจจุบัน งานที่ต้องการ การศึกษา ประวัติการทำงาน กิจกรรมนอกหลักสูตร ทักษะ ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลการติดต่อ โดยที่ชื่อตำแหน่งปัจจุบัน และงานที่ต้องการ ทั้งสองหมวดหมู่นี้จะให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์สำหรับ recruiter สำหรับการค้นหาและการจับคู่ กรอบความรู้และข้อมูลเชิงลึกที่รวบรวมได้จากการศึกษาเชิงสำรวจนี้อาจช่วยในการ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	วิธีการวิจัย	บทสรุป
		<p>ความเข้าใจในความต้องการที่แตกต่างกันของ recruiter สำหรับ การสมัครงาน ออฟไลน์และออนไลน์</p> <p>งานวิจัยแบ่งเป็นการ สัมภาษณ์กับ recruiter และการ วิเคราะห์ เว็บไซต์ e-Recruiting 40 เว็บไซต์</p>		<p>ออกแบบที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้ recruiter สามารถควบคุม ศักยภาพทางธุรกิจของฐานข้อมูลเรซูเม่ออนไลน์ในอนาคตได้</p>

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับบุคลากรที่ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร ซึ่งการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนทั้งยังทราบถึงแหล่งที่มาและทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อมาใช้กับกระบวนการสรรหาบุคลากรได้ ซึ่งนอกจากนี้ยังทำให้ผู้ทำวิจัยเห็นสภาพแวดล้อมที่จะช่วยในการประเมินเพื่อความถูกต้องมากขึ้น ทั้งนี้ผู้ทำวิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัย

##### 3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์ ทดลอง หรือสังเกตการณ์ได้ โดยจะมีรายละเอียดตรงตามที่ใช้ต้องการ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ซึ่งการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่ทำงานในสายงาน HR เพื่อถามหาความคิดเห็นต่อการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในการสรรหาบุคลากร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (HR Director) ผู้บริหารระดับกลาง (HR Manager) และพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบการสรรหาบุคลากร (Assistant Manager จนถึง HR Supervisor) ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสามส่วนสามารถทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลในการวิเคราะห์ที่มุมมองจากผู้บริหารลงมาสู่พนักงาน (Top to down) และมุมมองจากพนักงานทั่วไปที่มองไปยังนโยบายจากผู้บริหาร (Bottom Up) ซึ่งข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บได้จะมาจากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

### 3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่ได้รวบรวมด้วยตัวเอง แต่มีผู้อื่นรวบรวมไว้แล้ว เช่น รายงานที่ตีพิมพ์แล้ว ช่วยในการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่บางครั้งข้อมูลที่ได้ อาจไม่ตรงกับความต้องการ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ซึ่งการวิจัยได้ทำการหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเทอร์เน็ต รวมถึงงานวิจัย ที่มาจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนเพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการศึกษา

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลัก ข้อดีของวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือสะดวก รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนข้อเสียคือต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษา โดยไม่มีวิธีการทางสถิติที่จะมาคำนวณความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างได้ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณา เลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยคือบุคลากรที่ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากหลากหลายอุตสาหกรรม อาทิ สถาบันการเงิน ธุรกิจที่ปรึกษา ธุรกิจด้านเทคโนโลยี ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร เป็นต้น เพื่อให้ได้เห็นมุมมองของบุคลากรจากหลายๆ องค์กรที่ธุรกิจแตกต่างกัน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 22 คน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ตำแหน่ง	เหตุผลที่เลือกกลุ่มตัวอย่างข้างต้น
1. ระดับผู้บริหารระดับสูง (HR Director) จำนวน 5 คน	เนื่องจากบุคลากรในระดับผู้อำนวยการนั้นได้ทำงานใกล้ชิด Board of Director เพราะฉะนั้นย่อมรู้ว่าผู้บริหารคิดอย่างไร มีทิศทางการบริหารองค์กรอย่างไร และสามารถนำเสนอความเสี่ยงสะท้อนของลูกน้องไปส่งต่อให้ทีมผู้บริหารเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานในแผนกให้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (ต่อ)

ตำแหน่ง	เหตุผลที่เลือกกลุ่มตัวอย่างข้างต้น
2. ระดับผู้บริหารระดับกลาง (HR Manager) จำนวน 10 คน	เนื่องจากบุคลากรในระดับนี้มีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือผลักดันให้เกิดการใช้นโยบายต่างๆ เป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับสูงว่าแผนกทรัพยากรบุคคลควรปรับเปลี่ยนอะไร หรือนำเทคโนโลยีใหม่ๆ อะไรเข้ามาใช้
3. ระดับปฏิบัติงาน HR Supervisor จนถึง Assistant Manager จำนวน 7 คน	เนื่องจากบุคลากรระดับปฏิบัติงานเป็นผู้รับเอานโยบายและทิศทางจากผู้บริหารมาปฏิบัติ ได้ลงมือทำงานจริง คำนึงกับระบบ HR ในองค์กรเป็นอย่างดี เห็นถึงข้อดีและปัญหาของระบบหรือวิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จึงทำให้เราได้มุมมองจากผู้ใช้งานจริง

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างผู้ถูกสัมภาษณ์

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ประเภทธุรกิจ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1	HR Director	เทคโนโลยี
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2	HR Director	อุตสาหกรรมอาหาร
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3	HR Director	สถาบันการเงิน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4	HR Director	ที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5	HR Director	สถาบันการเงิน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6	HR Manager	ลิศซิ่ง
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7	HR Manager	เทคโนโลยี
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8	HR Manager	วัสดุก่อสร้าง
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9	HR Manager	ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างผู้ถูกสัมภาษณ์ (ต่อ)

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ประเภทธุรกิจ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10	HR Manager	Start-Up
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11	HR Manager	ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12	HR Manager	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13	HR Manager	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14	HR Manager	ที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15	HR Manager	สถาบันการเงิน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16	HR Assistant Manager	บริการ
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17	HR Assistant Manager	สถาบันการเงิน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18	HR Supervisor	Trading
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19	HR Supervisor	ที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20	HR Supervisor	ที่ปรึกษาด้านบัญชีการเงิน
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21	HR Supervisor	ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยี
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22	HR Supervisor	เทคโนโลยี

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มุ่งเป้าเพื่อทราบถึงทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ การใช้ชีวิต โดยผู้สัมภาษณ์จะมียกรอบคำถามภายในใจ ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถาม และเป็นคำถามปลายเปิด (Robert Yin, 2011) ซึ่งจะช่วยให้ทราบความรู้สึกทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและความเกี่ยวข้องกับบริษัทที่แตกต่างกัน โดยเครื่องมือนี้จะทำให้ได้ข้อมูล



ที่มีความครบถ้วนชัดเจน นอกจากนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นการถามแบบคำถามปลายเปิดทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่ ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน
2. ท่านมองว่า AI สำคัญกับองค์กรยังไง
3. ท่านมองว่า AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร
4. ท่านมองว่าการนำ AI เข้ามาใช้งาน การสรรหาบุคลากร นั้นคุ้มค่ากับการลงทุนใหม่

อย่างไร

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง
6. การนำ AI เข้ามามีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม
9. ข้อเสนอแนะอื่น ด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และนำมาตรวจสอบข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และการสอดคล้องกันของข้อมูล (Robert Yin, 2003) ก่อนที่จะนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูความสอดคล้องระหว่างข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรในการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลแบ่งเป็นสามระดับดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ระดับ	เกณฑ์วัด
1. มีความสอดคล้องระดับสูง (Most Evident)	ข้อมูลที่ได้ปรากฏเป็นหลักฐานอย่างชัดเจนว่ามีความสอดคล้องกันทางความคิดเห็นมากกว่า 70%
2. มีความสอดคล้องระดับกลาง (Moderate Evident)	ข้อมูลที่ได้ ปรากฏเป็นหลักฐานว่ามีความสอดคล้องกันทางความคิดเห็น มากกว่า 50% แต่ไม่เกิน 70%

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ระดับ	เกณฑ์วัด
3. มีความสอดคล้องในระดับต่ำ (Least Evident)	ข้อมูลที่ได้ปรากฏเป็นหลักฐานว่ามีความสอดคล้องกันทางความคิดเห็น น้อยกว่า 50%



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัย: ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยในเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาพนักงาน ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) กับบุคลากรที่ทำงานในสายงาน HR 22 คน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (HR Director) ผู้บริหารระดับกลาง (HR Manager) และพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบการสรรหาบุคลากร (HR Supervisor- Assist HR Manager) โดยสามารถประมวลผลการวิจัยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 การประเมินความความเข้าใจต่อความหมายหรือนิยามของ “AI” ปัญญาประดิษฐ์ ในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของบุคคลกรที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ “HR Professional” ในองค์กรต่างๆ ใน ได้แก่ จำนวน 22 คน พบว่ามี 19 คนที่เข้าใจว่า AI คืออะไร แต่อีก 3 คนยังเข้าใจ AI แค่เพียงผิวเผินเท่านั้น มองไม่ออกว่า AI ต่างจาก HRIS อย่างไร ซึ่งเราต้องอธิบายให้คนกลุ่มนี้เข้าใจชัดว่า AI คือ ระบบ Fuzzy logic ที่จะรับคำสั่งแล้วทำงานอย่างรวดเร็วภายใต้หน่วยความจำที่มีขนาดใหญ่ (big data) หรือหมายถึงการทำให้คอมพิวเตอร์สามารถคิดหาเหตุผลได้ เรียนรู้ได้ทำงานได้เหมือนสมองมนุษย์ จะเริ่มด้วยคำถามนี้ทุกครั้งเพื่อเป็นการทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนในความหมายของ AI หลังจากนั้นจึงเริ่มเข้าสู่คำถาม

ตัวอย่างคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจความหมายของ AI

"AI คือ ปัญญาประดิษฐ์ที่เอาเทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนคนในหลายๆเรื่อง ซึ่งตอนนี้ก็เริ่มเข้ามามีส่วนในชีวิตประจำแล้ว เช่น AI วิเคราะห์เรื่องการถ่ายรูป ว่าควรจัดแสงอย่างไร เป็นรูปประเภทไหน" (HR Director ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตอาหารแห่งหนึ่ง)

"AI คือ machine learning ที่เกิดจากการป้อนคำถามทีละ 1 2 3 คำถามจนมันฉลาดขึ้น เราเจอมันทุกวัน ไม่ว่าจะเป็น google facebook gmail ก็เป็น AI หหมด เราพิมพ์อะไรบ่อยๆมันก็รู้มันจะ automate ให้" (HR Manager ในองค์กร Start-up แห่งหนึ่ง)

ตัวอย่างคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ยังไม่เข้าใจ AI

“เป็น sum automation ต่างๆ ที่เข้ามาช่วยงาน แต่ไม่รู้ว่ามันไปเอา data มาจากไหน ตก  
ลงมันคืออะไร ช่วยอธิบายให้ฟังหน่อยค่ะ” (HR Recruitment Supervisor ในสถาบันการเงินแห่ง  
หนึ่ง)

ตารางที่ 4.1 ความเข้าใจต่อความหมายหรือนิยามของ AI

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
1	กลุ่มตัวอย่างเข้าใจว่า AI คืออะไร มีการทำงานของระบบ อย่างไร	19	86
2	กลุ่มตัวอย่าง เข้าใจ AI แค่เพียงผิวเผินเท่านั้น มองไม่ออกว่า AI ต่างจาก HRIS อย่างไร	3	14

#### 4.2 มุมมองต่อ AI กับงาน HR เป็นอย่างไร โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

คำตอบของกลุ่มตัวอย่างเป็นไปในทางเดียวกัน โดยจากกลุ่มตัวอย่าง 16 คน ใน 22 คน  
มองว่า AI เข้ามาช่วยลดระยะเวลาในการทำงานส่วนนี้ โดยเฉพาะการ sourcing candidate เนื่องจาก  
AI สามารถ match job criteria ที่เรา set ไว้ กับ profile ของ candidate ให้เรา ซึ่งงานส่วนนี้เป็นส่วนที่  
ค่อนข้างใช้เวลามาก หากทำโดยคน

อีกข้อหนึ่งที่คำตอบเป็นไปในทางเดียวโดยจากกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ใน 22 คน มองว่า  
AI ช่วยเรื่องความแม่นยำ เนื่องจากระบบนี้ทำโดยคอมพิวเตอร์ ความผิดพลาดก็แน่นอนว่าต้องต่ำ  
กว่า human error และ AI ยังลดความลำเอียงโดยกลุ่มตัวอย่าง 3 คน ใน 22 คน มองว่า AI ไม่มีความ  
ลำเอียงจากความชอบส่วนตัวที่เกิดขึ้น

บางคนมองว่า AI สามารถช่วยในการนัดหมาย candidate หรือในทางอุดมคติ AI ก็  
น่าจะเข้ามาช่วยในการสัมภาษณ์บางตำแหน่งได้เลย

อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญโดยกลุ่มตัวอย่าง 3 คน ใน 22 คน มองว่า AI สามารถลดเอกสารและ  
จำนวนกระดาษได้

“ลดงานเอกสาร ส่งเสริม Paperless ค้นหาข้อมูลพนักงานได้ง่ายขึ้น มี record สามารถ  
tracking ได้” (HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านบัญชีการเงินแห่งหนึ่ง)

นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างที่น่าสนใจคือ ช่วยในการจับโกหก และตรวจประวัติอาชญากรรม

“เราจะรู้ว่าคนคนไหนหลอกเราไหม ดูทะเบียนประวัติ ว่ามีประวัติอาชญากรรมใหม่ ทุกวันนี้หลายบริษัทเสียเงินและเสียเวลาในการตรวจประวัติอาชญากรรม 7-10 วัน อันนี้ก็จะช่วยลดระยะเวลา ช่วยในการจับโกหก เช่น ดูการขยายของม่านตา” (HR Director – ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตอาหารแห่งหนึ่ง)

#### ตารางที่ 4.2 มุมมองต่อ AI ต่องานสรรหาบุคลากร

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1	AI เข้ามาช่วยลดระยะเวลาในการทำงานในการ sourcing candidate	16	73
2	มีประโยชน์ในเรื่องความแม่นยำในการหาประวัติของ candidate และลดความผิดพลาด	10	45
3	AI ช่วยลดอคติและความลำเอียงที่เกิดจากมนุษย์	3	14
4	AI ช่วยลดงานเอกสาร	3	14
5	AI ช่วยในการจับโกหกแคสติเดต และช่วยตรวจประวัติอาชญากรรม	1	5

#### 4.3 ความคุ้มค่าในการลงทุนในการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร

สัดส่วน 16 ใน 22 ของกลุ่มตัวอย่างมองว่าคุ้มค่ากับการลงทุนเนื่องจาก ช่วยลดเวลาในบางขั้นตอนและลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในการจ้างคน อย่างไรก็ตามกลุ่มสำรวจนี้ก็ยังคงมองว่า คุ้มสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ที่ต้องการสรรหาพนักงานจำนวนมาก และมองความคุ้มค่านี้ในระยะยาว

“คุ้มในระยะยาว เพราะ implement ทีนี้ ก็สามารถใช้ได้นานเลย แต่ในระยะสั้นมองว่า อาจจะยังไม่เห็นผลมากนัก เพราะคนในองค์กรยังไม่มีความรู้เพียงพอ ต้องอาศัยเวลาช่วง transition มีการเทรนระบบต่างๆ อาจจะใช้ได้แค่ 20-30% ของ function ทั้งหมดเท่านั้น” (HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ศึกษาด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง)



“คุ้ม แต่เนื่องจากราคาสูงมาก จึงควรพัฒนาทีละ phase เช่น phase แรกอาจจะเป็นเรื่องการเก็บ database ต่อมาก็เพิ่มเรื่องการ screen ไปจนถึงการพยากรณ์” (HR Manager – Recruitment ในองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง)

สัดส่วน 6 ใน 22 ของกลุ่มตัวอย่างมองว่าไม่คุ้มที่จะลงทุน เนื่องด้วยหลายสาเหตุ สาเหตุแรกคือ มองจาก size องค์กรตัวเอง ไม่ได้ใหญ่และไม่ได้มีฐานข้อมูลที่มากพอ นอกจากนั้นยังมีสาเหตุหลักๆอีกเช่น

“สำหรับบริษัทเรามองว่าไม่คุ้มที่จะลงทุน เนื่องจากลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่จะเป็น enterprise B2B ไม่ใช่ ปัจจัยที่จะสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมได้ขนาดนั้น เราไม่มีข้อมูล end user เลย จึงคิดว่าไม่สามารถวิเคราะห์ marketing behavior ได้” (HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง)

“มองว่าไม่ได้คุ้มมาก ไปใช้ผ่าน platform ดีกว่า เช่น LinkedIn เพราะเค้ามี active user มากอยู่แล้ว ถ้าเรานั่ง develop เอง กว่าจะมีข้อมูลเยอะๆ มันก็ไม่ทัน” (HR Manager ในองค์กร Start-up แห่งหนึ่ง)

ตารางที่ 4.3 ความคุ้มค่าในการลงทุนในการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1	มองว่าคุ้มค่ากับการลงทุนเนื่องจาก AI ช่วยลดเวลาในบางขั้นตอนและลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในการจ้างคน และมองว่าคุ้มค่าในระยะยาว	16	72
2	มองว่าไม่คุ้มที่จะลงทุน เนื่องด้วยสาเหตุหลักคือ ขนาดขององค์กร ไม่ได้ใหญ่และไม่ได้มีฐานข้อมูลที่มากพอ	6	27

#### 4.4 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คน ใน 22 คน มองว่าอาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของระบบ ว่าจริงๆ แล้วคอมพิวเตอร์ก็ยังกรองโปรไฟล์ผู้คนไม่ได้ เนื่องจาก ถ้า resume เขาไม่ละเอียด AI ก็ทำไม่เจอ

“คิดว่ามีข้อกังวล เพราะ HR เป็นงานที่ต้องประสานกับคนที่มีความรู้ลึก ว่าคอมพิวเตอร์จะมาทำงานตรงนี้ได้อย่างไร น่าจะเกิดเป็นข้อกังขาในประสิทธิภาพตามมา หากมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร” (HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง)



จากกลุ่มตัวอย่าง 6 คน ใน 22 คน มองว่า AI จะลดบทบาทของ HR Admin และ HR Recruit ลง อาจจะลดลงไปครึ่งหนึ่งจากจำนวนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

“ลดบทบาทของ HR Admin ระดับปฏิบัติการมี โอกาสตกงาน” (HR Director – Recruitment ในองค์กรที่ศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง)

จากกลุ่มตัวอย่าง 5 คน ใน 22 คน มองว่า HR จะต้องปรับตัวเยอะมาก องค์กรต้องเตรียมทำ Change management

“มี challenge ในเรื่อง Change management เรื่องคนที่จะมารองรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยน way of working” (HR Consultant -Manager ในองค์กรที่ศึกษาแห่งหนึ่ง)

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คน ใน 22 คน มองว่า อาจจะมีปัญหาเรื่องข้อมูลรั่วไหล hacker สามารถเข้ามาล้วงข้อมูลส่วนตัวของพนักงานได้

“Hacker สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ พวก personal information ต่างๆของพนักงาน” (HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ศึกษาด้านบัญชีการเงินแห่งหนึ่ง)

“อาจจะโดน hack ข้อมูลได้ ยังไม่มีอะไรมารันตีว่า AI จะไม่ทำให้ข้อมูลรั่วไหล” (HR Manager- Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง)

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คน ใน 22 คน มองว่า ส่งผลให้งาน HR มีประสิทธิภาพน้อยลง เนื่องด้วย AI ไม่มี human touch เหมือนกับคน

“ต้องระมัดระวังการใช้ เพราะ HR เป็นงานที่ต้องติดกับคน มีความ sensitive แม้ว่าอาจจะเสียเวลาไปบ้าง แต่ก็ไม่ควรละเลย การ interact กับพนักงานยังเป็นสิ่งที่สำคัญอยู่มาก” (HR Consultant -Manager ในองค์กรที่ศึกษาแห่งหนึ่ง)

“Sense ของคน interview น่าจะแม่นกว่า เพราะฉะนั้นมองว่า หากใช้ AI ในด้าน soft skill ยังไม่เหมาะ” (Assist HR Manager-Development ในองค์กรธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง)

จากกลุ่มตัวอย่าง 1 คน ใน 22 คน มองว่า การนำ AI เข้ามาใช้จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบอะไรเลย ถ้าเรามีระบบที่ดีพอ ในทางตรงกันข้ามน่าจะส่งผลกระทบต่อ recruitment agency มากกว่าที่ต้องปรับตัว

“ไม่ค่อยมี ถ้าวางระบบดีๆ อาจจะกระทบกับ recruitment agency ที่ต้องเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตำแหน่งปกติบริษัทคงไม่จำเป็นต้องใช้ recruiter” (HR Director ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง)

ตารางที่ 4.4 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
1	AI จะลดบทบาทของ HR Admin และ HR Recruit ลง	6	27
2	มองว่า HR จะต้องปรับตัวเยอะมาก องค์กรต้องเตรียมทำ Change management	5	23
3	คอมพิวเตอร์ก็ยังไม่กรองโปรไฟล์ผู้คนที่ได้ เนื่องจาก ถ้า resume ไม่ละเอียด AI ก็หาไม่เจอ	4	18
4	อาจจะมีปัญหาเรื่องข้อมูลรั่วไหล hacker สามารถเข้ามาล้วง ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานได้	3	14
5	ส่งผลให้งาน HR มีประสิทธิภาพน้อยลง เนื่องจาก AI ไม่มี human touch เหมือนกับคน	3	14
6	การนำ AI เข้ามาใช้จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบอะไรเลย ถ้าเรามี ระบบที่ดีพอ ในทางตรงกันข้ามน่าจะส่งผลกระทบต่อ Recruitment Agency	1	4

#### 4.5 องค์กรลักษณะไหนที่ควรนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร

จากคำแนะนำของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าคำแนะนำเป็นไปในทางเดียวกันคือ ควรใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ที่มี resume เข้ามาเป็นจำนวนมาก และมีการ recruit ตลอดทั้งปี มี turnover ก่อนข้างสูงในตำแหน่ง operation

“คุ้มกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และรับจำนวนมาก AI มันจะช่วยคัดคนได้เร็วขึ้นเยอะเลย”  
(HR Director – ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตอาหารแห่งหนึ่ง)

“สำหรับองค์กรไซส์เล็กมากอย่างเรา มองว่าไม่คุ้มเลย เพราะ AI ราคาสูงมาก แต่สำหรับองค์กรใหญ่ๆที่ต้อง recruit พนักงานทั้งปี ก็คิดว่าในระยะยาวน่าจะคุ้ม” (HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากรแห่งหนึ่ง)

ตารางที่ 4.5 องค์กัรลักษณะไหนที่ควรนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาบุคลากร

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
1	ควรใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ที่มี resume เข้ามาเป็นจำนวนมาก และมีการสรรหาตลอดทั้งปี มี turnover ค่อนข้างสูงในตำแหน่ง operation (ปฏิบัติการ)	22	100

#### 4.6 การที่ AI จะเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์

100% ของกลุ่มตัวอย่างมองว่า AI จะช่วยเข้ามาเสริมประสิทธิภาพการทำงานของ HR เข้ามาทดแทนได้ในบางส่วนของ recruitment แต่ก็ไม่สามารถทดแทนได้ทั้งหมด เนื่องจากงาน HR เป็นงานที่มีความรู้สึกของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงมองว่ายัง ึ่ง HR ก็ยังต้องทำโดยมนุษย์อยู่ดี

“สุดท้ายในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น Human touch, negotiation, เคมีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง AI ก็ทำได้แค่เรื่อง suggestion” (HR Manager ในองค์กร Start-up แห่งหนึ่ง)

“AI อาจจะเข้ามาช่วยสัมภาษณ์ใน first round interview ได้ในทุกตำแหน่งเลย แต่ในตำแหน่งสูงๆต้องมี second round interview ที่ทำโดย HR โดยคนอยู่ดี” (HR Supervisor- Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง)

“ได้สำหรับส่วนที่ machine ทดแทนมนุษย์ได้ แต่ในส่วนที่ machine ทำไม่ได้เช่นการต่อรองเงินเดือน ก็ยังต้องอาศัยคน” (HR Manager – Recruitment ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง)

ตารางที่ 4.6 AI จะเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
1	กลุ่มตัวอย่าง 100% มองว่า AI เข้ามาทดแทนได้ในบางส่วนของสรรหาพนักงาน แต่ก็ไม่สามารถทดแทนได้ทั้งหมด เนื่องจากงาน HR เป็นงานที่มีความรู้สึกของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงมองว่ายัง ึ่งงาน HR ก็ยังต้องทำโดยมนุษย์อยู่ดี	22	100

#### 4.7 ข้อเสนอแนะอื่นๆด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

มีข้อเสนอแนะที่หลากหลายจากกลุ่มตัวอย่าง เช่น

“ณ วันนี้ AI เหมือนยังจบบจวบ ยังไม่ได้เอามาใช้จริง เป็นแค่ tool ที่เข้ามาช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น น่าจะต้องใช้เวลาพิสูจน์สักพักว่ามันจะมาแทนที่เลยไหม คนจะเชื่อถือไหม” (HR Director – ในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตอาหารแห่งหนึ่ง)

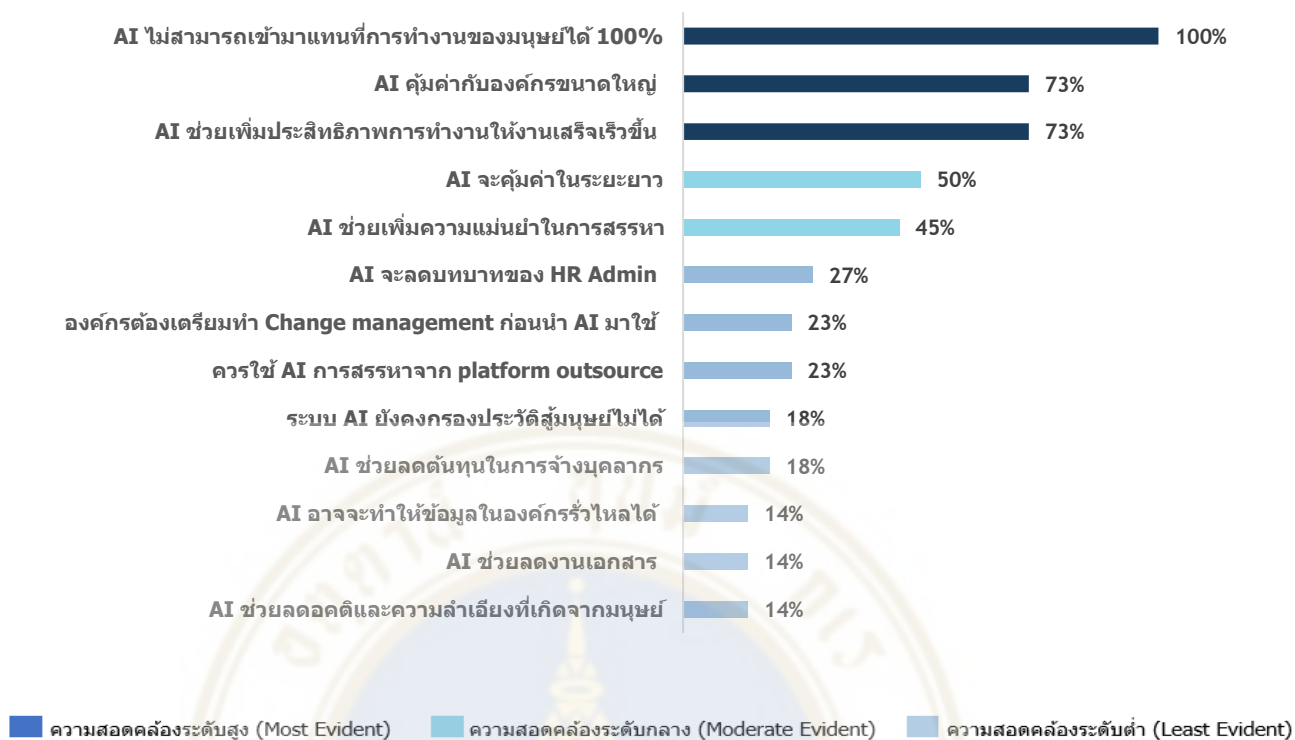
“ยังมี Limitation เรื่องภาษาไทย ที่ data ยังไม่ใหญ่พอ” (HR Consultant-M ในองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์หนึ่ง)

“อยากให้ AI มีการพัฒนาให้เหมาะสมและ customize กับคนไทย เช่น ระบบ mapping ภาษาไทย และ อังกฤษ พร้อม ๆ กัน เพราะเรซูเม่เองก็มีทั้งสองภาษา” (HR Manager – Recruitment ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง)

“ทุกอาชีพ ต้องไปให้ไกลมากกว่าสายตัวเอง แล้วเอา technology เข้ามาปรับใช้นอกจากนี้ AI ก็น่าจะเป็น benefit กับ job seeker ในการช่วย match งานกับ profile” (HR Manager ในองค์กร Start-up แห่งหนึ่ง)

ตารางที่ 4.7 ข้อเสนอแนะอื่นๆด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

ลำดับที่	คำตอบ	จำนวน (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
1	Limitation เรื่องภาษาไทย ที่อยากให้ AI สามารถใช้กับภาษาไทยได้	2	9
2	น่าจะต้องใช้เวลาพิสูจน์สักพักว่า AI จะสามารถสร้างประสิทธิภาพในงานได้ไหม	1	5
3	ทุกอาชีพต้องเอา technology เข้ามาปรับใช้ ให้ไปได้ไกลกว่าสายตัวเอง	1	5



ภาพที่ 4.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามปัจจัยต่างๆ (% ระดับความสอดคล้อง)



ภาพที่ 4.2 Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน เพื่อพิจารณาถึง Keyword Pattern ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันจากมากไปน้อย

#### 4.8 การประมวลผลข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ละกลุ่มต่อการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

มุมมองจากบุคลากรในองค์กรทั้ง 3 ระดับตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง (HR Director) ผู้บริหารระดับกลาง (HR Manager) และพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบการสรรหาบุคลากร (Assistant Manager - HR Supervisor) ด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร สามารถประมวลผลการวิจัยได้เป็น 2 กลุ่ม ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ตารางที่ 4.8 การประมวลผลข้อสรุปของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ละกลุ่มต่อการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์	สรุปมุมมองต่อ AI กับงานสรรหาบุคลากร
<p>1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (HR Director) และผู้บริหารระดับกลาง (HR Manager) จำนวน 15 คน</p>	<p>HR Director และ HR Manager มีมุมมองความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน โดยมองว่า AI เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน HR ไม่เพียงแต่เฉพาะการจับคู่โปรไฟล์แคนดิเดตกับ Job Description ที่ทำให้การสรรหาเร็วขึ้น แต่คนกลุ่มนี้ยังมองไกลออกไปถึงประโยชน์อื่นๆ เช่น การ Forecast Budget ในเรื่องแนวโน้มการเบิก OT ของพนักงาน การวิเคราะห์แนวโน้มการลาออกของพนักงาน การจัดการความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การกำหนด Compensations &amp; Benefits ไปจนถึงการทำ Payroll ฯลฯ จึงวิเคราะห์ได้ว่า คนในกลุ่มนี้จะมองในภาพกว้าง เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางของแผนก HR และองค์กร ฐานในภาพรวมมากกว่าที่จะดูงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ต่างกับกลุ่ม Assistant Manager - HR Supervisor ที่เน้นงานเน้นการปฏิบัติงานและเฉพาะทางกว่า ฉะนั้นจึงมีมุมมองเจาะจงไปที่งานปฏิบัติการที่ใช้ AI สรรหาแคนดิเดต</p> <p>นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างนี้ ยังมีมุมมองเรื่องผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการนำ AI เข้ามาใช้ โดยมองเรื่องการเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรทั้งการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการนำเทคโนโลยี AI เข้ามาใช้ มากกว่าที่จะมองปัญหาของระบบ AI ว่าจะทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ว่า คนกลุ่มนี้อยู่ในตำแหน่งที่ต้องดูแลทีม มีลูกน้องที่ต้องบริหารจัดการ ย่อมต้องใส่ใจว่าทีมมีความพร้อมไหม ต้องปรับตัวอย่างไร ต่างจากกลุ่ม Assistant Manager - HR Supervisor ที่มีความกังวลในเรื่องปัญหาของการใช้ระบบ เช่น ความสามารถใน</p>

ตารางที่ 4.8 การประมวลผลข้อเสนอของฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ละกลุ่มต่อการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร (ต่อ)

กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์	สรุปมุมมองต่อ AI กับงานสรรหาบุคลากร
	<p>การสรรหาและคัดกรองประวัติแคนดิเดต ปัญหาเรื่องการใช้ AI กับภาษาไทย เนื่องจากเขาเป็นผู้ใช้จริงที่ต้องปฏิบัติงานคู่กับระบบ AI</p>
<p>2. กลุ่มปฏิบัติงาน HR Supervisor จนถึง Assistant Manager จำนวน 7 คน</p>	<p>HR Supervisor มีมุมมองต่อ AI กับงานสรรหาในแง่ที่ช่วยกรองประวัติแคนดิเดตให้ตรงกับตำแหน่งงานต่างๆที่กำลังหาอยู่ ทำให้ทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มองเห็นถึงผลเสียว่าจริงๆแล้ว AI ก็ยังกรองโปรไฟล์ได้ไม่ دقیق หากว่าแคนดิเดตไม่ได้ใส่รายละเอียดงาน หรือประวัติการทำงานอย่างละเอียดลงไปในเรซูเม่ อาจทำให้ AI ตัดโปรไฟล์นั้นๆทิ้งไปเลย ซึ่งอาจทำให้พลาดประวัติแคนดิเดตที่ตรงความต้องการ นอกจากเรื่องการกรองประวัติแคนดิเดตแล้ว คนกลุ่มนี้ยังมีข้อเสนอแนะในการใช้ AI กับการสรรหาว่า ควรจะปรับปรุงให้ AI รองรับกับภาษาไทยให้ดีขึ้น เนื่องจากตอนนี้ AI ยังใช้การได้ดีในภาษาอังกฤษ แต่ยังไม่ได้ customize กับภาษาไทยเท่าที่ควร จึงวิเคราะห์ได้ว่า คนในกลุ่มนี้เป็นผู้ที่ลงมือทำงานจริงที่ต้องปฏิบัติงานคู่กับระบบ AI ในการทำงานทุกๆ วันด้านการสรรหาแคนดิเดต คู่กันกับระบบ HR ในองค์กรเป็นอย่างดี ทำให้พวกเขาเห็นถึงข้อดีและปัญหาของระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน</p>

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ตาราง 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ลำดับที่	ปัจจัย	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
1	AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้งานเสร็จเร็วขึ้น (16 คน)				√	AI เข้ามาช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน เนื่องจากช่วยลดขั้นตอนบางอย่างที่ต้องทำโดยมนุษย์ เช่นงานเอกสาร หรืองาน Admin
2	AI ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการสรรหา (10 คน)			√		เนื่องจาก AI มีการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ จึงแม่นยำและลดความผิดพลาดที่เกิดมนุษย์ได้ เช่น การ match candidate กับ job description
3	AI ช่วยลดอคติและความลำเอียงที่เกิดจากคน (3 คน)		√			เนื่องด้วยการคัดเลือกโดยคน อาจมีความลำเอียง (bias) เลือกที่รักมักที่ชัง เช่นเลือกคนที่มาจากสถาบันเดียวกัน แต่ถ้ามีระบบที่ถูก set ด้วย AI ก็จะมีความเป็นกลาง
4	AI ช่วยลดงานเอกสาร (3 คน)		√			ข้อมูลทุกอย่างจะถูกเก็บไว้ในระบบ จากนั้นจะถูกประมวลผล และพยากรณ์ โดย

ตาราง 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
						ที่ไม่ต้องเก็บเอกสารเป็นกระดาษ
5	AI ช่วยลดต้นทุนในการจ้างบุคลากร (4 คน)		√			เนื่องจากการจ้างคนมีค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ เพราะฉะนั้นหากนำ AI เข้ามาใช้ ก็จะเป็นการลดต้นทุนตรงนี้ ถือว่าคุ้มค่าในระยะยาว
6	AI คุ้มค่ากับองค์กรขนาดใหญ่ (16 คน)				√	AI คุ้มค่ากับการลงทุนสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ที่ต้องการสรรหาพนักงานจำนวนมาก เนื่องจากช่วยประหยัดเวลาในการ screen resume จำนวนมาก
7	AI จะคุ้มค่าในระยะยาว (11 คน)			√		เนื่องจากการลงทุนในระบบมีราคาค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นจึงต้องใช้เวลาสักระยะหนึ่ง ถึงจะคุ้มค่า
8	ควรใช้ AI การสรรหาจาก platform ข้างนอก (5 คน)		√			มองว่าการลงทุน AI ไม่ได้คุ้มค่ามาก ไปใช้ผ่าน platform ดีกว่า เช่น LinkedIn เพราะเค้ามี active user มากอยู่แล้ว ถ้าเรานิ่ง develop เอง กว่าจะมีข้อมูลเยอะๆ มันก็ไม่ทัน
9	ระบบ AI ยังคงกรองประวัติผู้มนุษย์ไม่ได้ (4 คน)		√			บางครั้งจะมีบาง skill ที่ candidate ไม่ได้ระบุลงไป ในเรซูเม่ ถ้าใช้ AI ก็จะถูกกรองออกไปเลย แต่ถ้ากรอง

ตาราง 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
						ด้วย HR การได้พูดคุยกับ แคนดิเดต เราอาจจะเห็น skills บางอย่างของแคนดิเดตได้ นอกจากนั้น HR เป็นงานที่ต้องประสานกับคนซึ่งมี อารมณ์ ความรู้สึก ซึ่ง คอมพิวเตอร์ ไม่สามารถทำ หน้าทีนี้ได้
10	AI จะลดบทบาทของ HR Admin (6 คน)		√			Team HR จะลดลง ในส่วนที่ machine เข้ามาทำแทนได้ โดยเฉพาะในส่วนของงาน Admin
11	องค์กรต้องเตรียมทำ Change management ก่อนนำ AI มาใช้ (5 คน)		√			การจะนำ AI เข้ามาใช้ มี challenge ในเรื่อง Change management เรื่องคนที่ต้องเตรียมคนมารองรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยน way of working
12	AI อาจจะทำให้ข้อมูลในองค์กรรั่วไหลได้ (3 คน)		√			การใช้ AI อาจจะทำให้ Hacker สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ พวก personal information ต่างๆ ของพนักงาน เพราะยังไม่มีอะไรรับรองว่า AI จะไม่เกิดการรั่วไหลของข้อมูล

ตาราง 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัย	N/A	Least	Mod	Most	หลักฐาน (Evident)
13	AI ไม่สามารถเข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ได้ 100% (22 คน)				✓	AI สามารถเข้ามาแทนที่คนได้ในส่วนที่ machine ทดแทนมนุษย์ได้ เช่นงาน HR Admin หรือการ sourcing candidate แต่ในส่วนที่ machine ทำไม่ได้ เช่นการต่อรองเงินเดือน ก็ยังต้องอาศัยมนุษย์อยู่ดี

## 5.2 สรุปผลความสอดคล้องและเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ผ่านมา

### 5.2.1 สอดคล้องกันในระดับสูง (Most Evidence)

การศึกษาเรื่องนวัตกรรมปัญญาผลิตกับการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่กลุ่มตัวอย่างพูดสอดคล้องกันในระดับสูง (Most Evidence) นั้นมีความใกล้เคียงกับการศึกษาก่อนหน้าด้วยกันทั้งหมด 2 เรื่อง โดยสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมด 4 เล่ม ดังนี้

AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า การนำ AI เข้ามาใช้ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ EY เรื่อง The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions ที่มองว่า AI นั้นมีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีความสามารถในการวิเคราะห์คาดการณ์ และช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ได้เป็นที่ปรึกษาที่มีความรู้ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ PWC เรื่อง Artificial Intelligence in HR: a No-brainer ก็เห็นสอดคล้องกันว่า AI สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงาน HR โดยช่วยลดความซ้ำซากของงาน ช่วยให้การค้นหาผู้สมัครงานรวดเร็วขึ้น และเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน และยังสอดคล้องกับ Celina Sofek-Borowska และ Maja Wilczewska ในงานเขียนเรื่อง New Technology in the Recruitment Process ที่ว่า การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับภาคธุรกิจเพื่อลดเวลาและลดต้นทุนการจ้างบุคลากร



AI ยังไม่สามารถเข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ได้ 100% เนื่องจากงาน HR มีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับความรู้สึก จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าการแม้ว่า AI จะสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ก็ยังไม่สามารถเข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ได้ทั้งหมด โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Peter Cappelli, Prasanna Tambe และ Valery Yakubovich ที่ว่า งาน HR เป็นงานที่ซับซ้อน ควรจะกระทำโดยมนุษย์ หากเรานำ AI หรือคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้อาจจะเกิดปฏิกิริยาที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานที่ต่อต้านการตัดสินใจต่างๆ ที่ไม่ได้มาจากคนก็เป็นได้

### 5.2.2 สอดคล้องกันในระดับปานกลาง (Moderate Evidence)

AI ช่วยเพิ่มความแม่นยำ จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่ามียุทธศาสตร์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คนที่ให้ข้อมูลไว้ว่า AI สามารถเพิ่มความแม่นยำถูกต้องของงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทความเรื่อง AI นวัตกรรมใหม่กับธุรกิจธนาคาร ของ สิทธิพิศ ฉลอง บทความนี้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยี AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและสามารถตัดสินใจในเรื่องที่มีความซับซ้อนสูงได้อย่างแม่นยำ ยังมีข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ก็จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 5.2.3 สอดคล้องกันในระดับต่ำ (Least Evidence)

มีงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่สอดคล้องกับสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างเห็นสอดคล้องกันในระดับต่ำด้วยกัน 3 เรื่อง จากงานวิจัยที่ได้ศึกษามา 3 เรื่อง ได้แก่

องค์กรต้องเตรียมทำ Change Management จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า องค์กรควรจะต้องพัฒนาและเตรียมพร้อมคนก่อนนำ AI มาใช้ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร ทองกำเนิด และ จิตติมา อัครธิตพิงศ์ ที่ได้กล่าวไว้ว่าควรพัฒนาคนที่มีความรู้ทางด้านไอทีมาวางระบบ และ จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ไอทีเฉพาะทางแก่พนักงานสายอาชีพต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนางานระบบต่อไป

AI ช่วยลดต้นทุนในการจ้างบุคลากร จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่สอดคล้องกับ Celina Sołtek-Borowska และ Maja Wilczewska ในงานเขียนเรื่อง New Technology in the Recruitment Process ที่ว่า การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกไม่เพียงแต่รับประกันความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ยังทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับภาคธุรกิจเพื่อลดต้นทุนการจ้างบุคลากรและลดเวลา

AI จะลดบทบาทของ HR Admin จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่ใกล้เคียงกับ ข้อเสนอของ Reija Oksane ในงานเขียน New technology-based recruitment methods ที่ว่าประเทศฟินแลนด์ก็มีความกังวลว่าจะสูญเสียงานของมนุษย์ให้กับระบบอัตโนมัติ

### 5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้

งานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจภาคเอกชนและหน่วยงานรัฐบาลที่ต้องการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้องค์กร หรือการทำงานทางด้านทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยศึกษาว่าองค์กรของท่านมีความพร้อมและความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดที่จะนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านขนาดขององค์กร ทุนทรัพย์ หรือแม้แต่ความพร้อมของพนักงานในองค์กร ซึ่งการศึกษานี้มีประโยชน์สำหรับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลทุกคน โดยเมื่อทราบถึงข้อดี ข้อเสียแล้ว ก็สามารถนำไปดูว่าองค์กรของเราพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงแล้วหรือยัง

### 5.4 ข้อเสนอแนะผู้บริหารสำหรับประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้

ผู้วิจัยขอแบ่งข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### 5.4.1 ความคุ้มค่าในการลงทุนติดตั้งระบบ AI ในองค์กร

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่า หากองค์กรของท่านมีขนาดใหญ่ มีการรับพนักงานจำนวนมากในแต่ละปี และมีงบประมาณมากพอสำหรับทีมทรัพยากรมนุษย์ ก็มีความเหมาะสมที่จะนำ AI เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการสรรหาพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น เพิ่มรวดเร็ว โดยเฉพาะลดเวลาในการสรรหา candidate เพิ่มความแม่นยำการสรรหา ลดความลำเอียงต่อประวัติของ candidate (sourcing bias) จากความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัวที่เกิดขึ้น และเนื่องจากระบบนี้เป็น ระบบคอมพิวเตอร์ จึงมีความแน่นอนและลด human error ฯลฯ แต่หากว่าองค์กรของท่านมีขนาดเล็ก ไม่มีความจำเป็นต้องสรรหาพนักงานจำนวนมากในแต่ละปี การลงทุน implement AI เพื่อใช้ในองค์กรก็คงไม่ใช่ทางออกที่ดีของท่าน มีข้อเสนอแนะว่า องค์กรขนาดเล็กให้ลองพิจารณาใช้ AI ผ่าน platform ข้างนอก เช่น LinkedIn หรือ Jobsdb เนื่องจาก platform เหล่านี้มี candidate จำนวนมากที่กำลังมองหาาน (active user) ซึ่งหากบริษัทจะ implement ระบบ AI ขึ้นมาเอง อาจต้องใช้เวลาานมากกว่าจะมี active user ที่มากเท่ากับ platform เหล่านั้น และที่สำคัญที่สุดคือเรื่องของความคุ้มทุน การลงทุนในระบบ AI มีราคาที่ต้องจ่ายหลักสิบล้าน ซึ่งองค์กรขนาดเล็กอาจไม่คุ้มค่านัก

### 5.4.2 ความพร้อมขององค์กรและทีมทรัพยากรมนุษย์ต่อ AI

หากองค์กรจะพิจารณาระบบ AI มาใช้ในงาน HR ด้านการสรรหาพนักงาน ก็ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาด้วย เช่น งาน HR เป็นงานที่ค่อนข้าง sensitive ต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของคน เพราะฉะนั้นการนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในงานส่วนนี้ ก็อาจจะเกิดข้อกังขา อาจไม่สามารถตอบโต้ได้ในเรื่องเช่น ความผูกพันระหว่างคนด้วยกัน (Human Touch) รวมถึงความพร้อมและทักษะของทีมทรัพยากรมนุษย์ในการปรับการทำงานให้เข้ากับระบบด้วย ดังนั้นหากองค์กรจะพิจารณาระบบ AI เข้ามาใช้ ควรพิจารณาทำเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้องค์กรและพนักงานพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการสื่อสารให้พนักงานที่เกี่ยวข้องให้รับทราบ การ Training พัฒนาทักษะพนักงานที่ต้องทำงานร่วมกับระบบ AI มีช่วง Transition ในการเปลี่ยนมาใช้ระบบ ซึ่งควรค่อยๆพัฒนาไปที่ละ phase ที่ละ module เพื่อให้พนักงานค่อยๆปรับตัว และที่สำคัญที่สุดคือการจัดการ การเยียวยาพนักงานที่อาจจะตกงานจากการทำเข้ามาแทนที่ของ AI โดยเฉพาะตำแหน่ง HR Admin

### 5.4.3 การบริหารความเสี่ยงในการติดตั้งระบบ AI ในองค์กร

การใช้ระบบ AI อาจจะเป็นต้นเหตุทำให้ข้อมูลองค์กรรั่วไหล หรือ ระบบโดยไซเบอร์โจมตีเพื่อให้ระบบหยุดทำงานได้ เพราะเป็นระบบที่อยู่บนเครือข่าย หากองค์กรจะนำ AI เข้ามาใช้งาน ควรพิจารณาการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อเตรียมการป้องกันและบรรเทาภัยจากการเผชิญกับความไม่แน่นอนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการใช้ ระบบ AI ในองค์กร

ท้ายที่สุด องค์กรควรศึกษาหาข้อมูลถึงผลดีและผลกระทบของระบบ AI ให้มากขึ้นก่อนการ implement จริง เพราะถึงแม้ว่า AI จะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆในปัจจุบัน แต่ AI ก็ไม่สามารถเข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ได้ทั้งหมด เช่นการเจรจาต่อเงินเดือน การให้คำปรึกษาพนักงานในเรื่อง Sensitive หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ Human Touch การใช้ระบบ AI ยังเป็นการใช้ควบคู่กับมนุษย์ในการทำงานในองค์กร

## 5.5 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้มาจากผู้ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทเอกชนจำนวน 22 คน ใช้การเก็บข้อมูลโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ในแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลัก ในบางอุตสาหกรรม ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้

2. ข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างเป็นการสำรวจช่วงเดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2562 ดังนั้นผู้ที่จะนำข้อมูลวิจัยชุดนี้ไปใช้ควรใช้ความระมัดระวังการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากข้อมูลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาที่ผ่านมา

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้การประเมินขึ้นกับดุลยพินิจในแต่ละบุคคลและอาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกันได้

## 5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับผู้ที่สนใจทำการวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาคณากรสามารถนำสารนิพนธ์ฉบับนี้ไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อยอดได้ เนื่องจากองค์กรในประเทศไทยที่ได้นำ AI เข้ามาใช้แล้วยังมีจำนวนไม่มาก เพราะฉะนั้นข้อมูลบางส่วนจึงเป็นการคาดการณ์ หากว่าผู้วิจัยท่านอื่นจะนำเรื่องนี้ไปศึกษาเพื่อต่อยอด ก็มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่ได้นำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์เข้าไปใช้ในองค์กรแล้วด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำจากผู้ใช้งานจริง

2. ใช้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ที่มีจำนวนมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีมุมมองที่หลากหลายขึ้น และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

3. ขยายกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย ไปยังธุรกิจอื่นๆ ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร ธุรกิจปิโตรเคมี หรือองค์กรของรัฐบาล เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- ไกรวิชญ์ เจริญวานิช และ ชีรพจน์ เวศพันธ์. (2560). ปัจจัยการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบินของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 11(1), 112-124.
- จิตติมา อัครชิตพิงศ์. (2560). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 20 (1), 99-107.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐ อรุณ. ปัญญาประดิษฐ์กับการประยุกต์ ใช้งาน (บทความ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ)
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2536). *ทฤษฎีองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2530). *การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปัญญาประดิษฐ์ (2562). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ปัญญาประดิษฐ์> (วันที่ค้นข้อมูล: 27 พฤษภาคม 2562).
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. ปลอดภัยองค์กรฝ่าเทรนด์ HR 4 ประการกับเส้นทางของมนุษย์เงินเดือน องค์กรจะอยู่รอดอย่างไร หากไม่ได้ใจพนักงาน (บทความ)
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พัชรินทร์ ชูดีพงษ์รุ่งโรจน์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ยุดา รักไทย. (2548). *เด็กรุ่นใหม่ กลยุทธ์ HR*. กรุงเทพฯ : ศรีเอทีพีเวย์.
- วาสนา ศรีอิศรลาภ และ จีราวรรณ คงคล้าย (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งยุคสารสนเทศ สู่องค์กรยุคใหม่ในอนาคต. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(2), 328-338.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

วิทยา ด้านข้าราชการ. (มกราคม – มิถุนายน 2559). HR 3.0 กับแรงงานยุคดิจิทัล. บทความวิชาการ, 8(1), หน้า 60-66.

วิริยา ลีลาสุชานนท์ และ สมบัติ กุสุมาวลี. (2561). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0: กรณีศึกษา สถาบันการเงินประเภทธนาคาร. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(5), 197-206.

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (ประธานกรรมการกิจการโทรคมนาคม/รองประธาน กสทช.). (2560). Introduction to Artificial Intelligence ปัญญาประดิษฐ์. (บทความ, กสทช).

สมบัติ กุสุมาวลี, (2559). HR 4.0 TRENDS and MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @ Thailand 4.0. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.jobdst.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=456:hr-4-0-trends-and-move-thailand-4-0&catid=12:สาระน่ารู้&Itemid=136](http://www.jobdst.com/index.php?option=com_content&view=article&id=456:hr-4-0-trends-and-move-thailand-4-0&catid=12:สาระน่ารู้&Itemid=136) (วันที่ค้นข้อมูล: 27 พฤษภาคม 2562).

สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เขิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง PROACTIVE HR IN THE CHANGING ERA. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 2(3), 245-258.

สารีพะห์ แวงหามะ. (2558). กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขององค์กร. (รายงานการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)

สำนักงานสถิติแห่งชาติ ทฤษฎีระเบียบวิธีสถิติ (2560). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1\\_4.html](http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1_4.html) (วันที่ค้นข้อมูล: 20 มิถุนายน 2562).

สิริทิพย์ ฉลอง. AI นวัตกรรมใหม่กับธุรกิจธนาคาร (บทความ, ธนาคารออมสิน).

สุนทร ทองกำเนิด. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

อนาคตของเทคโนโลยี AI. สำนักงานที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. (2560). [รายงานข่าววิทยาศาสตร์]. กรุงวอชิงตัน ดี.ซี.

*Artificial Intelligence in HR: a No-brainer (n.d.)*. PWC. Retrieved from

<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>

Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3263878

HR IN 2020 A NEW EMPLOYMENT LANDSCAPE. (n.d.). Retrieved from <https://www.rsg-plc.com/media/HR-in-2020-a-New-Employment-Landscape>

HR Trend 2019 ขกระดับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล AI พลิกโฉมวงการ HR เพิ่มประสิทธิภาพ การหา “คน” ในอนาคต (2562). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2019/02/hr-trend-2019/>. (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2562).

Oksanen, R. (2018). *New Technology in the Recruitment Process* (Master's thesis). University of Tampere.

Sołek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018). New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture*, 15(2), 25-33. doi:10.2478/jec-2018-0017

*The new age: Artificial intelligence for human resource opportunities and functions*. (n.d.). EY. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Yin, R.K. (2003) Case study Research: Design and Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R.K. (2011). Qualitative research from start to finish. New York, NY, US: The Guilford Press.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

ชุดคำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาพนักงาน กับบุคลากรที่ทำงานในสายงาน HR

อย่างไร

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน
2. ท่านมองว่า AI สำคัญกับองค์กรยังไง
3. ท่านมองว่า AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร
4. ท่านมองว่าการนำ AI เข้ามาใช้การ สรรหาบุคลากร นั้นคุ้มค่ากับการลงทุนไหม
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง
6. การนำ AI เข้ามามีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม
8. ข้อเสนอแนะอื่น ด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

## ภาคผนวก ข

### ผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล กับบุคลากรที่ทำงานในสายงาน HR 22 คน ได้ข้อมูลดังนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1: HR Manger – Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HR Business Partner Consumer Banking ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมงาน Retention, Organization Development, Supporting, Interview management level

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ แต่ไม่ได้จำเป็นมาก โดยที่เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเร็วขึ้น

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

มองว่าถ้าเป็นองค์กรเล็กอาจจะยังไม่จำเป็นขนาดนั้น แต่ถ้าองค์กรใหญ่ก็ช่วยได้เยอะในการสรรหาที่เป็น mass recruitment เพราะโดยปกติ HR จะทำงานกันไม่ทัน ช่วยทำให้ process การทำงานเป็นระบบขึ้น มีการติดตามให้ feedback candidate ได้ตลอด เป็น 2 way communication เช่น ผ่าน chatbot หรือ email หา candidates อีกเรื่องคือ Transparency มากขึ้น เพราะเป็นการสื่อสารผ่านระบบ เช็คได้ตลอด mgr ไม่ต้องโทรมาถาม hr ตลอดว่ามีคนสมัครเข้าใหม่ ทำให้การสื่อสารง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ถ้ามีระบบนี้ แล้วสามารถลด manpower ในตำแหน่ง operation เช่น พนักงานที่ทำหน้าที่ sourcing ลงได้ แต่ถ้าองค์กรขนาดเล็กคิดว่ายังไม่ควรลงทุน ของที่นี้ซื้อ ปีละ 70 ล้าน เฉพาะ HR Team (Talio + Oracle HRIS) มันจะคุ้มตรง traffic เพราะ recruit คนเยอะ

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

เพิ่งเริ่มนำ Talio Oracle เข้ามาใช้ ช่วย map resume candidates กับ ตำแหน่งต่างๆตาม criteria ที่เราหา (Basic info: Location, age, sex, education ตามที่เรา set)

## 6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

Talio Oracle ช่วยแค่เลือก sourcing ช่วยกรอง ไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพอย่างมีนัยยะสำคัญ บางที่ทำให้ process มากขึ้น

## 7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ได้ เพราะ HR deal กับคน ต่อให้คอมมัน smart ยังไง ก็ยังต้องมีคนเป็น consult HR จะปรับตัวเป็น consult ปลอดภัย

ในเรื่องการสัมภาษณ์ตำแหน่ง operation อาจจะเข้ามาสัมภาษณ์แทนได้ แต่ mgr level คิดว่าไม่มีทาง

## 8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ถ้าองค์กรจะนำ AI เข้ามาใช้ต้องเตรียมพัฒนาคนที่ต้องทำงานร่วมกับ AI ให้พร้อมด้วย

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2: HR Manger – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร แห่งหนึ่ง

### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment Consult Team lead- ใน บริษัท Recruitment Agency หาตำแหน่ง engineering, technical specialist, IT

### 2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ โดยที่ ช่วยด้านเทคโนโลยี ให้การทำงานรวดเร็วขึ้น โดยการลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างของคน

### 3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ช่วยค้นหาหรือการนัดหมาย (ส่งอีเมล คอนเฟิร์ม แจ้งเตือนการสัมภาษณ์) ย่นระยะเวลาในการหาคน แต่ยังไม่มองไปถึงการสัมภาษณ์คน เพิ่มประสิทธิภาพ ที่ทำให้การทำงานเราเร็วขึ้น แม่นยำขึ้นในการ matching คน

### 4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

มองว่าคุ้มค่า เพราะมันช่วยประหยัดเวลาเรา แล้วงานก็มีประสิทธิภาพขึ้น ลดความเป็น manual

### 5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ไม่แน่ใจว่าเรียกว่า AI ได้ไหม แต่ปรับการใช้ database ที่ทำให้เราสามารถทำงานได้ทุกที่ search, tracking ผ่านมือถือ กรองแค้นติเด็ดได้ง่ายขึ้น ดึงข้อมูลได้มีประสิทธิภาพขึ้น จัดข้อมูล



ให้เป็นระเบียบขึ้น แต่ไม่ถึงขั้น selection ขั้นตอนการวาง invoice สามารถทำเสร็จด้วยระบบ ไม่ต้องเป็นเอกสาร consult ทำเองได้ ส่ง approve ต่อผ่านระบบเลย จากเมื่อก่อนเอกสารเยอะมาก

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ถ้าเราใช้อย่างไม่ระวัง ไม่ recheck อาจเกิดความผิดพลาดได้ ถ้าระบบมัน fail

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ทั้งหมด consult ยังจำเป็น ต้องสัมภาษณ์เอง เป็นแค่ tool อันนี้เข้ามา support การทำงานให้ง่ายขึ้นมากกว่า

AI เข้ามาช่วยสัมภาษณ์ คิดว่าเป็นไปได้ เช่นพวกเครื่องจับผิดยังทำได้เลย อนาคตอาจจะทำได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

น่าสนใจมากเรื่องนี้

ถ้าลูกค้าใช้ AI มากขึ้น มีโอกาสที่เค้าจะใช้บริการเราน้อยลง แต่ถ้ามัน specialist position จริงๆ ก็คงยังต้องใช้เรา

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3: HR Director – Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment 30%, Project 70% เองงาน paper ลงระบบ เพื่อ tracking ดู lead time (approval process, job description, tracking database) ชื่อระบบ HCM- Human Capital Management

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้ามาช่วยส่งเสริมให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

การ sourcing, การ match candidate ว่าตรงก็เปอร์เซนต์ AI สามารถบอกได้ว่า Talent ของเรามักจะมีโปรไฟล์ลักษณะไหน จบจากมหาลัยอะไร บริษัทที่ผ่านมา ทั้งนี้ทั้งนั้น เราต้องมี database ที่มากพอ บริษัทเก่ารับ audit จบใหม่ประมาณ 300 คน เพราะฉะนั้น มองว่ามันค่อนข้างได้ประโยชน์ สำหรับการทำให้ branding กับมหาลัยที่พนักงานมี performance rating ที่ดี

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

สำหรับ recruitment ของที่นี่ คิดว่ายังไม่คุ้ม จะคุ้มกับบริษัทที่มีเรซูเม่เข้ามาจำนวนมากๆ เช่น Exxon แต่ที่นี่มองว่าเรายังไปเสร็จเอง ใช้ AI ของ jobsdb, LinkedIn อยู่ ณ ตอนนี้คิดว่า

Talio ที่ใช้ยังไม่ได้ตอบโจทย์เรื่องการหาคน แต่จะไปตอบโจทย์เรื่องการเก็บ database มากกว่า ดู turnover มา forecast แต่ในภาพรวมที่ไม่ใช่แค่งาน HR น่าจะคุ้ม

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี ที่มีเป็นแค่ HRIS, HCM

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

AI ที่ใช้ยังไม่ค่อย customize มันมาจาก regional คนใช้ไม่ค่อยเป็น

ในอนาคต recruiter อาจจะไม่จำเป็นอีกต่อไปก็เป็นไปได้

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

มองว่าอาจจะแทน recruiter ได้ในการสรรหาในตำแหน่ง mass recruitment ได้ ลดจำนวนพนักงานลงได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

มองว่าองค์กรต้องเตรียม behavior ของคน เปลี่ยนทัศนคติพนักงาน แม้จะลงทุนซื้อ AI แต่คนยังใช้ process แบบเดิมๆ ระบบมันก็จะถูกทิ้งไว้เฉยๆ ไม่เกิดประโยชน์สูงสุด train การใช้ระบบ

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Talent Advisor บริษัทเทคโนโลยี หน้าที่ครบ loop recruitment ตั้งแต่ sourcing จนกระทั่งพนักงาน onboard เนื่องจากเป็น recruit คนเดียวในบริษัท

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ เนื่องจาก เป็นเทรนด์ในปัจจุบันที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่มากและใหญ่ขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์และตอบสนองค้าให้ตรงจุด

มองว่าในภาพใหญ่ขององค์กรนั้น AI สำคัญมาก ครอบคลุมข้อมูลแล้วนำมาใช้เป็น ก็ได้เปรียบคู่แข่งไปหลายก้าว แต่ในระดับ user คนทั่วไป ยังไม่ได้มีผลมากเท่าไร

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

มีความสำคัญในเรื่องการ sourcing ค้นหาแคนดิเดต ช่วยทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในงานบางอย่าง เช่นงาน admin ไปได้

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

สำหรับบริษัท มองว่าไม่คุ้มที่จะลงทุน เนื่องจากลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่จะเป็น enterprise B2B ไม่ใช่ บัจเจกที่จะสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมได้ขนาดนั้น เราไม่มีข้อมูล end user เลย จึงคิดว่าไม่สามารถวิเคราะห์ marketing behavior ได้

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ไม่มีเลย ที่นี้ค่อนข้างเป็น manual แล้วใช้ tool ข้างนอกเช่น jobsdb, LinkedIn  
เนื่องจากว่า ที่นี้ turnover rate ค่อนข้างต่ำ จึงยังไม่มีความต้องการใช้ AI เข้ามาช่วยในการสรรหา  
พนักงาน

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
คิดว่ามีข้อกังวล เพราะ HR เป็นงานที่ต้องประสานกับคนที่มีความรู้ลึก ความรู้สึก ว่า  
คอมพิวเตอร์จะมาทำงานตรงนี้ได้อย่างไร น่าจะเกิดเป็นข้อกังขาในประสิทธิภาพตามมา หากมีการ  
ทำ AI เข้ามาใช้ในงาน recruit

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
คิดว่าไม่มีทางทดแทนได้ 100% สำหรับงานด้าน recruit เองก็คงจะทดแทนได้แค่  
ตำแหน่ง mass recruitment มองไปถึงการสอบคัดเลือกเข้ารับราชการ ที่ผู้สอบหลักพันถึงหลักหมื่น  
คิดว่าน่าจะเข้ามาช่วยในลักษณะนี้ แต่ในตำแหน่ง specialist ยิ่งไงก็คงยังแทนที่ไม่ได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ถึงแม้ว่า AI จะมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน แต่คิดว่าสุดท้าย Finalize การตัดสินใจใดๆ  
ก็ยังคงต้องมาจากมนุษย์อยู่ดี มองว่าทฤษฎีกับภาคปฏิบัติยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5: HR Director – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร  
แห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
เจ้าของบริษัท HR Consulting (Recruit และ HR ด้านอื่นๆ)
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
สำคัญ ช่วยให้งานง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
ช่วยคัดกรองผู้สมัครเบื้องต้น จัดการตารางนัดสัมภาษณ์ และ Ideally ก็คงสามารถช่วย  
สัมภาษณ์เบื้องต้นได้
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
สำหรับบริษัทใหญ่ในระยะยาวคิดว่าคุ้ม เพราะทำให้การจัดการมีระบบ มี  
ประสิทธิภาพ เลือกลงข้อมูลที่ต้องการออกมาใช้ได้
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ยังไม่มี เนื่องจากเป็น องค์กร ไซส์เล็ก พนักงานประมาณ 5 คน แต่ก็มีแพลนที่ใช้ใน อนาคตถ้ามี budget พอ

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ลดบทบาทของ HR Admin ระดับปฏิบัติการมีโอกาสตกงาน

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ได้ทั้งหมด ในตำแหน่งเล็กๆที่ไม่ได้อาศัย skill พิเศษ คิดว่าพอเป็นไปได้ แต่ ตำแหน่ง management level คิดว่า AI คงยังแทนไม่ได้ สำหรับงาน HR ก็คิดว่าช่วยในการสรรหา ตำแหน่งเล็กๆ mass recruitment ได้ แต่ยังไม่สามารถวัดเรื่อง personality ได้

งาน HRBP ที่ต้องอาศัยการสื่อสาร AI ก็ยังไม่สามารถเข้ามาแทนที่งานประเภทนี้ได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ปัจจุบันบริษัท recruit มีการนำ software เข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นจำนวนมาก ซึ่ง ในอนาคตน่าจะพัฒนาไปจนถึงขั้น AI ซึ่งก็มองว่ามันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment บริษัท IT Solution ครบ loop ตั้งแต่การ sourcing

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

เพิ่มความแม่นยำ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสำคัญ ด้วยโลกปัจจุบัน เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาแทนที่ เราต้องตามให้ทันกระแส มันจะสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

สามารถเลือกและวิเคราะห์คุณสมบัติพื้นฐานของแคนดิเดตได้โดย AI ลดงานของ HR ลง เช่น การประเมินสไตส์การทำงาน ดู personality เป็นต้น

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหมอย่างไร

คุ้มในระยะยาวสำหรับองค์กรใหญ่ เพราะ implement ทีนี้ ก็สามารถใช้ได้นานเลย แต่ ในระยะสั้นมองว่าอาจจะยังไม่เห็นผลมากนัก เพราะคนในองค์กรยังไม่มีความรู้เพียงพอ ต้องอาศัย เวลาช่วง transition มีการเทรนระบบต่างๆ อาจจะใช้ได้แค่ 20-30% ของ function ทั้งหมดเท่านั้น

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

มีการนำเกมข้อสอบ ให้แคนดิเดตทำ เพื่อดูว่า nature ของเค้าเหมาะกับงานสไตส์ไหน ซึ่งมักจะใช้กับเด็กจบใหม่ โดยเป็น software ที่ถูก develop ขึ้น โดย บริษัทเอง ก่อนหน้าที่จะนำตัว test นี้เข้ามาใช้ จะใช้ Behavior Interview ซึ่งจะต้องประเมินโดยคน

แต่สำหรับเรื่อง database ยังไม่ได้นำมาใช้ ตอนนี้เป็นแบบธรรมดาซึ่งยังไม่ได้ฉลาดขนาดนั้น

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ลดจำนวนพนักงาน เนื่องจากระยะเวลาและขั้นตอนบางอย่างลงได้

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ได้ 100% เพราะ AI ไม่สามารถวัด soft skill ได้ AI มันอาจจะบอกได้ว่า  $1+1=2$  แต่ถ้าลงลึกไปถึงทัศนคติ คิดว่า technology ยังไม่สามารถบอกได้ขนาดนั้น และเรื่องการโน้มน้าวคน ก็ควรจะทำโดยคน ไม่ได้ AI

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

มองว่า AI ทำงานร่วมกับมนุษย์จะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านบัญชีการเงินแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment บริษัท ปรึกษาด้านบัญชีการเงิน ทำครบ loop ยกเว้นขั้นตอนการ offer

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ ในแง่ที่ช่วยลดระยะเวลาการทำงาน

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ย่นเวลาการทำงาน เช่น ถ้าเราสามารถค้นหาแคนดิเดตจาก keyword ได้ ก็ช่วยกรองโปรไฟล์ไปเยอะแล้วลดงานเอกสาร ส่งเสริม paperless ค้นหาข้อมูลพนักงานได้ง่ายขึ้น มี record สามารถ tracking ได้

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

คุ้มกับองค์กรใหญ่ เพราะลงทุนครั้งเดียว ก็ใช้ได้ยาวเลย

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ไม่มีเลย ที่นี้ค่อนข้างจะเป็น paper ทุกอย่าง ไม่มีระบบ database

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

Hacker สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ พวก personal information ต่างๆของพนักงาน

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้บางส่วน เช่นการ sourcing ง่ายขึ้น แต่สุดท้ายในการสัมภาษณ์ ก็ต้องทำผ่านคนอยู่ดี เพราะ AI ก็คงทำได้แค่สิ่งที่ระบุไว้ใน CV



8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

-

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8: HR Manager – Recruitment ในองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment- Team lead บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ ช่วยประหยัดเวลาทำงาน ตอบโจทย์ลูกค้าได้เร็วขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

สำคัญมาก เพราะสามารถช่วย matching candidate กับงานได้แม่นยำ เช่นสามารถบอกได้ว่าคนนี้ match กับงานก็เปอร์เซ็นต์

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

คุ้ม แต่เนื่องจากราคาสูงมาก จึงควรพัฒนาทีละ phase เช่น phase แรกอาจจะเป็นเรื่องการเก็บ database ต่อมาก็เพิ่มเรื่องการ screen ไปจนถึงการพยากรณ์

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

กำลังจะนำ AI เข้ามาใช้ในงาน HR โดยคุยกับ IT ของทางบริษัทแล้ว แต่เนื่องจากความสามารถไม่เพียงพอ เลยกำลังหา vendor อีก 2-3 เจ้าด้วย เป็นการนำ database จาก big data ซึ่งประกอบด้วย test, game มีระบบ screen เพื่อ matching candidate กับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วส่งอีเมลมาแจ้งเตือน recruiter โดยที่ระบบนี้จะต้องเอาข้อมูลของพนักงานปัจจุบันทั้งหมดใส่เข้าไปด้วย เพื่อศึกษาแนวโน้มต่าง ๆ

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

HR Admin ตกลง เช่นตอนนี้ในทีมมี 10 คน อาจจะเหลือแค่ 5 คน

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้สำหรับส่วนที่ machine แทนคนได้ แต่ส่วนที่ machine ทำไม่ได้เช่นการต่อรองเงินเดือน ก็ยังต้องอาศัยคน

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

-



### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9: HR Manager – Recruitment ในองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
Recruitment- Team lead บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
ช่วยเยอะ เช่น สร้างความเชื่อมั่นให้กับแผนกอื่นๆ ถ้าเค้ารู้ว่า HR เอา AI เข้ามาใช้ เขาก็จะมองว่าสามารถหาคนให้แผนกเขาได้เร็วขึ้น แม่นยำขึ้น
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
อาจต้องลองทำ pilot test ก่อน ยังตอบไม่ได้ ก่อนลงทุนอยากทดลองใช้ก่อน
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี ณ ตอนนี้หาเรซูเม่จาก job posting ต่าง ๆ หาด้วยคน กรองด้วยคน ก่อนจ้าง manual แต่กำลังมีแผนมีการ discuss กันจากหลายฝ่าย
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ช่วงแรก ๆ คนไม่คุ้นระบบ ต้องใช้เวลาปรับตัว
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
แทนที่ไม่ได้ 100% แค่เข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพ
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
อยากให้ AI มีการพัฒนาให้เหมาะสมและ customize กับคนไทย เช่น ระบบ mapping ภาษาไทย และ อังกฤษ พร้อม ๆ กัน เพราะเรซูเม่เองก็มีทั้งสองภาษา  
คิดว่าถ้าใช้ AI ได้เต็มประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะองค์กรเล็ก หรือ ใหญ่ ก็น่าจะคุ้มค่า

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10: HR Director – Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
HRBP ในสถาบันการเงิน
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ไปได้ในหลาย ๆ function ที่ช่วยสร้าง value กับองค์กร

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

อาจจะช่วยเรื่อง compensation เช่น การเบิก OT อาจจะช่วย forecast budget ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก แนวโน้ม candidate อย่างน้อยที่สุด ลดเวลา เพิ่มความแม่นยำ grouping candidates

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ต้องดูว่า system มันอยู่ได้กี่ปี ถ้าอยู่ได้ยาวก็คุ้มเพราะ ณ ตอนนี้ Talio มีอายุแค่ 5 ปี ราคา 60 ล้าน ถ้าอยู่ได้นานก็น่าจะคุ้ม และจะคุ้มกับองค์กรใหญ่มากกว่า

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ไม่เคยได้ยินคำว่า AI ในองค์กรเลย มองว่า Talio ที่องค์กรใช้อยู่ยังไม่ถึงขั้น AI มันเป็นแค่เก็บ resume candidates ยังไม่ฉลาดพอที่จะ matching หรือ เอามาพยากรณ์แนวโน้ม candidate สุดท้ายเราต้องดึง raw data ออกมา แล้วมาวิเคราะห์เอง

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ลดคน ไม่ต้องมี maker checker แล้ว เพราะระบบมันแม่นยำกว่า ตอนนี้ recruiter มี 20 คน อาจจะลดเหลือแค่ 5 คนก็พอ ถ้าระบบมันดีพอ

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

Talio ก็ช่วยลดคนได้ในระดับหนึ่งแล้ว ไม่ต้องมี HR ที่มานั่งคีย์ profile candidate จากใบสมัครลงคอม แต่ตอนนี้ candidate สามารถคีย์เข้าไปเองได้เลย เพราะฉะนั้นก็จะลดได้ในส่วนงาน operation

8. ข้อเสนอแนะอื่น

-

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11: HR Director ในองค์กรอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HR Director – ดูแลงาน HR และ IT ในองค์กร ทั้ง Head office และ โรงงาน

2. AI สำคัญกับองค์กรยังงัย

หลายองค์กรเอา AI เข้ามาใช้แล้ว เช่น การผลิต มาวิเคราะห์ วาง process คาดการณ์การทำงาน

ในชีวิตประจำวันยังใช้ เช่น AI มาช่วยในการถ่ายรูป วิเคราะห์รูปว่าเป็นรูปอะไร และช่วยจัดองค์ประกอบต่างๆ

### 3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ถ้า AI ทำให้สามารถ share ถึงกันได้หมด เราจะรู้ว่าคนคนไหนลอกเราไหม ดูทะเบียนประวัติ ว่ามีประวัติอาชญากรรมไหม ทุกวันนี้หลายบริษัทเสียเงินและเสียเวลาในการตรวจประวัติอาชญากรรม 7-10 วัน อันนี้ก็จะช่วยลดระยะเวลา ช่วยในการจับโกหก ดูการขยายของม่านตา

### 4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ในระยะยาวคุ้มกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และรับจำนวนมาก AI มันจะช่วยคัดคนได้เร็วขึ้นเยอะเลย แต่องค์กรปัจจุบัน คนยังไม่ได้เยอะมาก มองว่ายังไม่คุ้มที่จะลงทุนด้าน HR

### 5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

งานด้านการผลิตใช้ Microsoft AX (ERP ตัวหนึ่ง) มาวางแผนการผลิต การทำงานทั้ง process คาดการณ์การสั่งซื้อ จากความเคยชินที่เกิดขึ้น

แต่ระบบ HR ยังไม่มีแนวโน้มจะเอามาใช้ เพราะเค้ามองว่างานบุคคลมันซับซ้อน ควรจะกระทำโดยคน ผู้ผลิต Microsoft ไม่เอา module HR มาขายเลยในประเทศไทย

### 6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ถ้า resume เขาไม่ละเอียด ตัวกรองมันก็ไม่เจอ การทำงานจริงในโลก มันไม่มีคนที่ perfect 100% เรื่อง ความรู้สึก สร้างแรงจูงใจ มันต้องทำโดยคน มันคงไม่ตอบโจทย์ทั้งหมด แค่มารช่วยทำงานให้ง่ายขึ้น

### 7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้ประมาณ 50% เช่นตำแหน่งสูง ๆ ก็แทนไม่ได้

### 8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

องค์กรที่เหมาะสมกับ AI ควรจะเป็น องค์กรใหญ่ หรือเป็นโรงงาน รับคนเยอะ ๆ เงื่อนไขการรับไม่ซับซ้อนมาก มีพนักงานกลุ่ม operation เยอะ ๆ

ณ วันนี้ AI เหมือนยังฉาบฉวย ยังไม่ได้เอามาใช้จริง เป็นแค่ tool ที่เข้ามาช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น น่าจะต้องใช้เวลาพิสูจน์สักพักว่ามันจะมาแทนที่เลยไหม คนจะเชื่อถือไหม

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากรแห่งหนึ่ง

### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Executive Consultant บริษัท Recruitment Agency

### 2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

ทำให้องค์กรทันสมัย ตามทันกับความต้องการของผู้บริโภค เช่น chat bot เป็นสิ่งที่ดี

และตอบโจทย์ผู้บริโภคมมาก เพราะการจะโทรติดต่อ call center บางทีรอสาย 15 นาที แต่ chat bot สามารถตอบเราได้ทันที แกรมข้อมูลยังถูกต้องมากกว่า

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ทำให้เราทำงานเร็วขึ้น และจัดข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ เรียกใช้ได้ง่าย กรองผล และเมชแคนดิเดตได้รวดเร็วและแม่นยำ

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

สำหรับองค์กรไซส์เล็กมากอย่างเรา มองว่าไม่คุ้มเลย เพราะ AI ราคาสูงมาก แต่สำหรับองค์กรใหญ่ๆที่ต้อง recruit พนักงานทั้งปี ก็คิดว่าในระยะยาวน่าจะคุ้ม

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี ใช้ tool ของ web job post ต่างๆ

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ต่อไป recruitment agency อาจจะไม่ค่อยสำคัญลง เพราะบริษัทต่าง ๆ มาตรฐานใช้ AI มาช่วยหาแคนดิเดตได้ เนื่องจากตอนนี้สาเหตุหนึ่งที่บริษัทใช้ agency ก็เนื่องจาก recruiter ไม่เพียงพอทำงานไม่ทัน เพราะการ sourcing candidate ก็ consume เวลาไปมากพอสมควรกว่าจะได้ candidate ที่เหมาะสม

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้บางส่วน อย่างตอนนี้ก็แทนไปเยอะแล้ว เช่น call center บางบริษัท ไม่มีเบอร์ call center มีแต่ chatbot ให้คุย อย่างไรก็ตามคงไม่สามารถแทนที่ได้ทั้งหมด

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เทคโนโลยีล้ำสมัยขึ้นทุกวัน เรื่องที่เราคิดว่าเป็นไปไม่ได้ ในอนาคตมันอาจจะเป็นไปได้ก็ได้ งาน HR ก็เช่นกัน อะไรก็เกิดขึ้นได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13: HR Consultant (Manager) ในองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HR Consult บริษัท Consulting ดูแลงาน project ทางด้าน HR ให้บริษัทลูกค้า

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ ช่วยได้ตั้งแต่ต้นทาง เลือคน development คน แนวโน้มพนักงาน ทำ predictive analytic มีแนวโน้มจะลาออกไหม วิเคราะห์ความผูกพันพนักงาน

ช่วยลด bias เพราะ มีการเอา data เอามาใช้ เพิ่มความรวดเร็ว

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
คิดว่ามีส่วนช่วย โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ๆที่มีใบสมัครเข้ามาจำนวนมาก มันคงมีวิธีวิเคราะห์เชิงวิเคราะห์ match resume กับ job description สามารถช่วยวิเคราะห์ Culture fit ได้
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
MNC น่าจะคุ้มและจำเป็น โดยเฉพาะด้าน recruitment อย่างไรก็ตาม การลงทุนไม่ใช่แค่เรื่องระบบ แต่รวมถึงลงทุนเรื่องคนที่จะต้องมีความรู้เรื่องระบบเป็นอย่างดี
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี แต่มีช่วยลูกค้าทำ project employee engagement survey ข้อคำถาม opened- end text analytic จากพนักงาน 20,000 กว่าคน ก็เอา AI ช่วยในการ grouping จับข้อมูล
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
มี challenge ในเรื่อง Change management เรื่องคนที่จะมารองรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยน way of working
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
short term 3-5 ปี น่าจะยังไม่สามารถทำได้ แต่ในระยะยาวสัก 10 ปี ทีม recruit ก็จะลดลง เพราะมันน่าจะเป็น function แรกๆ ที่ AI เข้ามาเลย
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ยังมี limitation เรื่องภาษาไทย ที่ data ยังไม่ใหญ่พอ  
ความสามารถ AI ตอนนี้มาจาก data เพียงๆ แต่ถ้าจะให้มัน effective ที่สุด ต้องใส่เรื่อง People เข้าไปด้วย หรือจริงๆแล้ว มันควรจะเป็น AI ควบคู่กับ People ทุกครั้งไป

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14: HR Manager ในองค์กร Start-up แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
HR Manager ทำงานด้าน recruit กับ HR Engagement
2. AI สำคัญกับองค์กรยังงัย  
ลดระยะเวลาการทำงานได้เยอะ เพิ่มความแม่นยำขึ้น
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
การ sourcing และการหางานผ่าน LinkedIn เพราะมันจะ suggest งาน based on profile candidates ไม่ต้อง search job เอง แล้วก็ช่วยฝั่ง job post ขององค์กรในการหา candidate ด้วย
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร



มองว่าไม่ได้คุ้มมาก ไปใช้ผ่าน platform ดีกว่า เช่น LinkedIn เพราะเค้ามี active user มากอยู่แล้ว ถ้าเรานั่ง develop เอง กว่าจะมีข้อมูลเยอะๆ มันก็ไม่ทัน

ถ้าบริษัทที่ turnover สูง ก็จำเป็นต้องใช้ อาจจะเป็นไปในแง่ซื้อหรือลงทุนผ่าน platform ก็ได้

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยัง มองว่าแค่เป็น HR แบบ data driven ก็พอ เอาข้อมูลต่างๆมา analyze

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ต้อง reskill ของพนักงานทั้งองค์กร เอาคนไปทำอย่างอื่นที่มี value มากขึ้น ต้องมี change management ซึ่งเป็นเรื่องยากมาก ยากกว่าการเอา machine เอามาใช้อีก

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

สุดท้ายในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น Human touch, negotiation, เคมีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง AI ก็ทำได้แค่เรื่อง suggestion คนต้อง upgrade ไม่งั้นก็จะโดนละเลย

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ทุกอาชีพ ต้องไปให้ไกลมากกว่าสายตัวเอง แล้วเอา technology เข้ามาปรับใช้ นอกจากนี้ AI ก็น่าจะเป็น benefit กับ job seeker ในการช่วย match งานกับ profile

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15: Assist HR Manager- Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HRBP กลุ่มลูกค้า Wealth Banking ที่มีเงินฝากตั้งแต่ 5 ล้านขึ้นไป ทำ recruit ด้วย

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

ข้อมูลจับต้องได้ เอามาใช้ ได้จริง ไม่เกิด bias

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ลดเวลาในการ screen candidate ช่วย suggest candidate หรือแม้กระทั่งช่วยสัมภาษณ์ candidate ด้วย

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ขึ้นกับ size ของบริษัท ในระยะยาวถ้าใหญ่แบบบริษัทปัจจุบันก็คุ้ม เพราะพนักงานหลักหมื่นคน ช่วยตัดค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือน และ โบนัสพนักงานประจำ

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่ได้ใช้ และไม่มีการพูดถึง



#### 6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

คนที่เค้าไม่ตรงกับตำแหน่งที่เรา set ไว้ AI มันก็จะตัดไปเลย แต่ถ้าเป็นคนสัมภาษณ์ อาจจะมองเห็นว่าเค้าเหมาะกับอีกตำแหน่งนึงมากกว่าก็ได้ ซึ่ง AI จะทำให้เราเสียทรัพยากรส่วนนี้ไป

#### 7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

AI อาจจะเข้ามาช่วยสัมภาษณ์ใน first round interview ได้ในทุกตำแหน่งเลย แต่ในตำแหน่งสูงๆต้องมี second round interview ที่ทำโดย HR โดยคนอยู่ดี

คิดว่าตำแหน่ง HRBP AI น่าจะยังไม่สามารถแทน HRBP ได้ เพราะต้องสื่อสารกับ BU ตลอด อาจจะเอามาแทน part recruit, compensation, development ต่างๆ

#### 8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ต้องระวังเรื่องข้อมูลรั่วไหล keep confidential เรื่องข้อมูล เพราะในสายธนาคารเอง มันจะมีการซื้อตัวพนักงานระหว่างธนาคาร

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16: HR Consultant (Manager) ในองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง

#### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

ดูแล project ให้ลูกค้าเกี่ยวกับด้าน Strategic Human Resource

#### 2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

ช่วยลด process และประหยัดเวลาสำหรับงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิด Value แล้วสามารถเอาเวลาไป focus กับงานที่มี value มากกว่าได้

#### 3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

งาน HR ประกอบด้วยงานเอกสารค่อนข้างมาก โดยมักจะเป็นงานซ้ำๆ ซึ่งถ้าเอา AI เข้ามาใช้ ก็จะประหยัดเวลาในส่วนนี้ เช่น การจะใช้ chat bot เพื่อตอบคำถาม candidate ที่เข้ามาสัมภาษณ์

#### 4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ขึ้นกับขนาดและ cash flow ของแต่ละบริษัท ถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีเงินหมุนเวียนเยอะ ก็คิดว่าควรใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ถ้าเป็นบริษัทเล็กๆ ก็คงไม่คุ้มและไม่ได้มีความจำเป็นขนาดนั้น อย่างไรก็ตามคงจะเห็นความคุ้มค่าในระยะยาว

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ทางด้านการสรรหาฯ ยังไม่มี
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ต้องระมัดระวังการใช้ เพราะ HR เป็นงานที่ต้องติดกับคน มีความ sensitive แม้ว่า  
อาจจะเสียเวลาไปบ้าง แต่ก็ไม่ควรละเลย การ interact กับพนักงานยังเป็นสิ่งสำคัญอยู่มาก
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
มองว่าเข้ามา replace ได้ ในบางส่วนงาน แต่ไม่สามารถเข้ามาแทนได้ทั้งหมด
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
-

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17: HR Talent Acquisition ในองค์กรธุรกิจ Trading แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
ตั้งแต่ sourcing candidate จน exit interview ครอบคลุมทั้ง process ของ recruit เลย
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ลดระยะเวลาในการทำงานของทุกๆภาคส่วนขององค์กร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน  
การทำงาน
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
Pre-screen candidate profile ได้ดีกว่าคน แม่นยำกว่า เป็นกลางไม่มี bias ไม่เกิด  
เหตุการณ์เลือกที่รักมักที่ชัง ลดขั้นตอนและเวลาการทำงาน
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
ต้องดู factor อื่นๆด้วย ว่ามีค่า maintenance ไหม มี return of investment เท่าไร มองว่า  
ในระยะยาวน่าสนใจ สำหรับองค์กรใหญ่ๆ แต่ในระยะสั้นคงยังไม่คุ้ม
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
มีคุยกันบ้างภายในว่าจะเอา AI เข้ามาใช้ เพราะคนเยอะ ขั้นตอนเยอะ แต่ยังไม่ได้อำ  
เข้ามาใช้จริง
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
HR Admin ตกงาน เพราะลดจำนวนคน เนื่องจาก AI เข้ามาแทนที่ได้  
ข้อจำกัดของ system เช่น ชื่อตำแหน่งไม่ตรงกัน เสิ้งไม่ตรง เราอาจจะ miss candidate  
ที่ qualify ไป

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ได้ในบางส่วน แต่สุดท้ายคิดว่ามนุษย์ควรเข้ามาตัดสินใจในการเลือก candidate ไม่ใช่เลือกโดยเครื่องจักร
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
องค์กรควรเตรียมคนให้พร้อมกับการใช้ระบบ พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18: Assist HR Manager-Development ในธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
รับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ประหยัดเวลา และเพิ่มความความแม่นยำ
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
สามารถวิเคราะห์ candidate ได้ดีลงไปผ่าน AI เพราะการสัมภาษณ์โดยคนอาจจะโดน candidate หลอกได้ แต่ถ้าเอา AI เข้ามาใช้ในแบบทดสอบ candidate จะไม่สามารถหลอกเราได้  
ผลที่ได้จะประมวลผลออกมาได้ค่อนข้างดี เท่าที่ใช้มาก่อนข้างแม่นยำประมาณ 80%
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
ยังไม่คุ้มกับองค์กรปัจจุบัน เหมาะกับองค์กรที่มี technical เช่นแนว IT ที่ต้องวัดจาก skill ไม่ได้เน้น personality น่าจะเหมาะกว่า เหมาะกับการหา job fit ไม่ใช่ individual fit
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
มีการทดสอบต่างๆกับ candidate แล้วประเมินออกมาเป็นคะแนนเชิงสถิติ วิเคราะห์ attitude ลักษณะของแต่ละคน
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
Sense ของคน interview น่าจะแม่นกว่า AI ในด้าน soft skill ยังไม่เหมาะ แต่ด้าน hard skill คิดว่าโอเค
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
AI ต้องมีคู่กันกับ HR ที่เป็นบุคคลตลอด ไม่สามารถใช้เดี่ยวๆได้ มองว่าแค่เข้ามาเสริมประสิทธิภาพ AI มีข้อดี แต่ว่าก็ยังมีข้อจำกัด
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
คนต้องรู้ทัน AI ไม่ได้เชื่อ AI 100% ไม่งั้น HR จะกลายเป็นแค่ Admin เราต้องเป็นนาย AI ไม่ใช่ให้ AI มาเป็นนายเรา

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19: HR Manager-Development ในองค์กรวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
ทำ Talent Acquisition มา 3 ปี และ Rotate มาทำงานครบ loop ในส่วนของ HRD เน้นงานฝึกอบรม
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
AI เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในยุคปัจจุบัน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ดีกว่าคน เพราะคนไม่ได้ละเอียดถี่ถ้วนเท่า program เพิ่มความแม่นยำ
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
Recruit- match ความต้องการของผู้สมัครเข้ากับงาน เก็บข้อมูล สังเกตพฤติกรรมของคนในองค์กร หรือแผนก เพื่อหาคนที่มีสไตล์แบบเดียวกันเข้ามาร่วมทีม ซึ่งมองว่าถ้า AI สามารถดึงข้อมูล big data จาก Facebook ออกมาได้ จะได้ฐานข้อมูลที่มีประโยชน์มาก
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในคัมค่ากับการลงทุนใหม่ อย่างไร  
คุ้ม ถ้าเป็นองค์กรใหญ่ๆ เพราะใช้ได้กับคนจำนวนมาก อย่าง บริษัทเอง มีพนักงาน 60,000 กว่าคน ก็ถือว่าคุ้มค่าที่จะนำมาใช้ แต่ต้องมองในระยะยาว
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
มีการใช้ Chabot ใน application ของบริษัทเพื่อตอบคำถามต่างๆ ของพนักงาน ของผู้สมัคร มี test ที่ค่อนข้างฉลาด เอามาประมวลผลว่าผู้สมัครคนนี้เหมาะกับตำแหน่งอะไร
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ขอโฟกัสในเรื่อง Chabot สิ่งนี้ต้องอาศัยคนอยู่มากในการ input ข้อมูล monitor ให้ข้อมูล update ตลอดเวลา มันไม่ได้ real time เลยมองว่า มันอาจจะยังไม่ได้ effective มากนัก ถ้าคนไม่ได้เข้าไปอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา อาจจะต้องเตรียมคนในพร้อมกับการทำงานส่วนนี้ให้ดีขึ้น
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ในฝั่งโรงงานเข้ามาแทนที่เยอะมากแล้ว เพราะมองว่าลด fix cost จากค่าจ้าง สวัสดิการพนักงาน แต่ฝั่ง office โดยเฉพาะ HR มองว่าแทนไม่ได้ เพราะ HR เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของคน
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

-

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20: HR Manager ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
Recruitment, HRM, Training ทำทุกอย่าง ยกเว้น Compensation & Benefit บริษัท ทำ AI ให้บริษัทลูกค้า
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
มาช่วยในงานบางส่วนดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น และประหยัดเวลาลง
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
ช่วยในเรื่อง screening ในการ match candidate เข้ากับ job description แต่มองว่ามันยังไม่ฉลาด และน่าเชื่อถือพอที่จะสามารถสัมภาษณ์แทนคนได้
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
ในแง่ HR ถ้าบริษัทเล็กๆคิดว่าไม่จำเป็นเลย แต่ถ้าบริษัทใหญ่ๆแบบ ปตท. ที่ตำแหน่งหนึ่งมีใบสมัครหลายร้อยใบ ก็คิดว่าน่าลงทุน เพราะค่อนข้างใช้เวลาเยอะมากในการ skim ใบสมัคร
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี แต่มีทำให้บริษัทลูกค้า เป็น face scan เปิดประตู เพื่อบันทึกเวลาเข้างาน แล้วก็ทำเป็น employee engagement application ที่ให้พนักงานทุกคนใช้ โดยจะสุ่มคำถามขึ้นมาทุกวัน เพื่อเช็ค feedback พนักงาน แล้วสามารถนำคะแนนที่ตอบคำถามไปแลกเปลี่ยนได้
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
AI ไม่มี human touch ไม่เหมือนกับคน และในช่วงเริ่มต้น คิดว่ายังเข้ามาแทนงาน HR ไม่ได้เต็ม loop อาจจะแค่เข้ามาทำให้งานง่ายขึ้นเท่านั้น
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ได้แค่บางส่วน โดยเฉพาะงาน HR ก็ยังมีส่วนที่ AI ยังไม่สามารถแตะ human touch หรือว่าเรื่องเคมีเข้ากันระหว่างพนักงานและหัวหน้าได้ ที่แทนได้ น่าจะเป็นงาน Admin การ screen profile
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ค่อนข้างยากที่คนจะเชื่อว่า AI สามารถเข้ามาทำงานแทนคนได้ ซึ่งในความจริงแล้วมันเข้ามาหลายส่วนแล้ว เช่นสามารถแต่งเพลง ที่สามารถรันตีว่าจะฮิต 100% ได้ แต่งนิยายได้ มัน beyond expectation ไปแล้ว แต่ว่าเนื่องจากงาน HR หรือ งาน Recruit มันมีปัจจัยภายนอกมากกว่านั้น เช่น culture องค์กร นิสัยบุคคลิกของหัวหน้า ถึงยังเป็นข้อสังเกตว่า AI จะรู้ในจุดนี้ได้ยังไง



### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21: HR Director องค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
วางกลไกการสมัครงานผ่านระบบ sourcing screening
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
เป็นจุด attract คนเข้ามาในองค์กร ว่าเราทันสมัย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
เมื่อก่อนมีทีม recruiter 4-5 คน พอเอา AI เข้ามาใช้ มีแค่คนเดียว ก็เป็นการลด cost ในการจ้างคน และทำงานเร็วขึ้น ช่วย monitor process และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ HR
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
มองว่าขนาดองค์กรที่ใหญ่ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ควรเอา AI เข้ามาใช้ เพราะคงมีการหาคนอยู่เรื่อยๆ (สัก 20 ตำแหน่งต่อปี) แต่ถ้าน้อยกว่านี้ ไม่แนะนำ
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ใช้ตั้งแต่การวางกลไกการสมัครงานผ่านระบบ, sourcing, screening, ส่งคำถาม prescreening ให้แคนดิเดต, มีสิ่งที่คล้ายๆ chat bot ตอบคำถาม candidate ผ่านทางอีเมล
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ไม่ค่อยมี ถ้าวางระบบดีๆ อาจจะกระทบกับ recruitment agency ที่ต้องเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตำแหน่งปกติบริษัทคงไม่จำเป็นต้องใช้ recruiter
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ได้ มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ก็ยังจะต้องมีคน monitor ตัวระบบอยู่ เช่น ทีม HR เอง ลดจำนวนคนลงเหลือแค่คนเดียว แต่ยังไง 1 คนนี้ก็ยังต้องทำงานในส่วนที่ AI ทำไม่ได้อยู่ดี
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ต้องสร้างแบรนด์ก่อน เพราะแบรนด์จะเป็นตัวดึงดูด candidate เข้ามา HR Recruiter ต้องปรับตัว ใช้ technology ให้เป็น เปิด mindset

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22: HR Manager-Business Partner ในองค์กรธุรกิจอิสระแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
HRBP ในส่วนงาน leasing มีจ้างงาน recruit ขึ้นอยู่กับ project
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
Cost saving, Cost efficiency, เพิ่มความรวดเร็ว



3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

AI น่าจะช่วยเข้ามา set Compensation & Benefit ทำ payroll ให้มัน automate ได้ ทำ data sign ได้ forecast budget ที่ต้องจ่าย หรือเอามาใช้ plan headcount

Recruit- ช่วย prescreening resume ของ candidate, sourcing candidate

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ขึ้นกับ sizing และ volume ในการหาคนแต่ละปี ถ้าองค์กรใหญ่ และมีจำนวนพนักงานที่หาใหม่มากพอก็โอเคคิดว่าคุ้ม สามารถสร้าง cost efficiency ได้ ถ้าเล็กๆก็คงไม่จำเป็น

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ยังไม่มี เพราะมองว่ายังไม่จำเป็นนักมีพนักงานประมาณ 500 คน อีกอย่างคือบริษัทต้องรับ direction มาจากจีน ไม่สามารถทำอะไรเองได้

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

อาจจะโดน hack ข้อมูลได้ ยังไม่มีอะไรมากรันตีว่า AI จะไม่ทำให้ข้อมูล leak

Engagement ของคนต่ำลง อัตราการว่างงานมากขึ้น

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

งานที่เป็นเรื่องความรู้สึก เช่นพนักงานต้องการ consult AI คงยังไม่เหมาะในการทำหน้าที่นี้ ยังไม่เป็น people oriented

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คนในปัจจุบันต้องพัฒนาตัวเองตัวเองตลอดเวลา ไม่งั้น AI มาแทนคุณแน่นอน relearn, relearn และ up skill

### ภาคผนวก ก

ตาราง Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน เพื่อพิจารณาถึง Keyword Pattern ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันจากมากไปน้อย

ลำดับที่	Keyword pattern	Frequency Count	Frequency Count (%)
1	AI สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้แค่บางส่วน	22	100%
2	AI จะทำให้กระบวนการสรรหาพนักงานรวดเร็วขึ้น	20	91%
3	AI คู่แข่งกับองค์กรขนาดใหญ่	18	82%
4	AI ช่วยให้การ sourcing ประวัติที่ต้องการแม่นยำขึ้น	13	59%
5	AI ช่วยลดต้นทุนในการจ้างบุคลากร	9	41%
6	AI ช่วยใน mass recruitment	9	41%
7	องค์กรสามารถหา candidate จาก AI ของ platform outsource	6	27%
8	HR เป็นงานที่ sensitive มีเรื่องของความรูสึกมาเกี่ยวข้อง	6	27%
9	AI ช่วยในการนัดหมาย candidate	5	23%
10	คนในฝ่าย HR ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานกับระบบ AI ได้	5	23%
11	ลงทุนใน AI คู่แข่งในระยะยาว	4	18%
12	AI ตัดประวัติบางอันทิ้งไป แค่เพียงเพราะประวัติไม่มี keyword ที่ AI จับได้	4	18%

ตาราง Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน เพื่อพิจารณาถึง Keyword Pattern ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันจากมากไปน้อย (ต่อ)

ลำดับที่	Keyword pattern	Frequency Count	Frequency Count (%)
13	AI จะลดบทบาทของงาน HR Admin	4	18%
14	Chat bot เป็น AI ตัวหนึ่งใช้ช่วยตอบคำถาม candidate	4	18%
15	คนในปัจจุบันต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	4	18%
16	AI ยังไม่สามารถสัมภาษณ์แทนคนได้	4	18%
17	AI ช่วยลดอคติและความลำเอียงที่เกิดจากคน	3	14%
18	AI ช่วยส่งเสริม Paperless	3	14%
19	AI อาจจะทำให้ข้อมูลในองค์กรรั่วไหลได้	3	14%
20	AI ไม่สามารถวัด Soft skill ของคนได้	3	14%
21	ควรพัฒนาให้ AI รองรับภาษาไทย	2	9%
22	AI ทำให้ Recruitment Agency สำคัญน้อยลง	2	9%
23	AI ยังไม่สามารถแตะเรื่อง human touch ได้	2	9%
24	AI ช่วยจับ โทกหก candidate	1	5%
25	ควร Implement AI ทีละ phase	1	5%

## บรรณานุกรม

- ไกรวิชญ์ เจริญวานิช และ ชีรพจน์ เวศพันธ์. (2560). ปัจจัยการคัดเลือกพนักงานอำนวยการบินของสายการบินไทย ไลอ้อน แอร์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 11(1), 112-124.
- จิตติมา อัครชิตพิงศ์. (2560). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 20 (1), 99-107.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐ อรุณ. ปัญญาประดิษฐ์กับการประยุกต์ ใช้งาน (บทความ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ)
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2536). *ทฤษฎีองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2530). *การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปัญญาประดิษฐ์ (2562). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/ปัญญาประดิษฐ์> (วันที่ค้นข้อมูล: 27 พฤษภาคม 2562).
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. ปลอดภัยองค์กรฝ่าเทรนด์ HR 4 ประการกับเส้นทางของมนุษย์เงินเดือน องค์กรจะอยู่รอดอย่างไร หากไม่ได้ใจพนักงาน (บทความ)
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พัชรินทร์ ชูดีพงษ์รุ่งโรจน์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ยุดา รักไทย. (2548). *เด็กรุ่นใหม่ กลยุทธ์ HR*. กรุงเทพฯ : ศรีเอทีพีเวย์.
- วาสนา ศรีอิศรลาภ และ จีราวรรณ คงคล้าย (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งยุคสารสนเทศ สู่องค์กรยุคใหม่ในอนาคต. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 9(2), 328-338.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

วิทยา ด้านข้าราชการ. (มกราคม – มิถุนายน 2559). HR 3.0 กับแรงงานยุคดิจิทัล. บทความวิชาการ, 8(1), หน้า 60-66.

วิริยา ลีลาสุชานนท์ และ สมบัติ กุสุมาวลี. (2561). การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0: กรณีศึกษา สถาบันการเงินประเภทธนาคาร. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(5), 197-206.

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (ประธานกรรมการกิจการโทรคมนาคม/รองประธาน กสทช.). (2560). Introduction to Artificial Intelligence ปัญญาประดิษฐ์. (บทความ, กสทช).

สมบัติ กุสุมาวลี, (2559). HR 4.0 TRENDS and MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @ Thailand 4.0. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.jobdst.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=456:hr-4-0-trends-and-move-thailand-4-0&catid=12:สาระน่ารู้&Itemid=136](http://www.jobdst.com/index.php?option=com_content&view=article&id=456:hr-4-0-trends-and-move-thailand-4-0&catid=12:สาระน่ารู้&Itemid=136) (วันที่ค้นข้อมูล: 27 พฤษภาคม 2562).

สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เขิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง PROACTIVE HR IN THE CHANGING ERA. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 2(3), 245-258.

สาริพะห์ แวงหามะ. (2558). กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขององค์กร. (รายงานการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)

สำนักงานสถิติแห่งชาติ ทฤษฎีระเบียบวิธีสถิติ (2560). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1\\_4.html](http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/know/estat1_4.html) (วันที่ค้นข้อมูล: 20 มิถุนายน 2562).

สิริทิพย์ ฉลอง. AI นวัตกรรมใหม่กับธุรกิจธนาคาร (บทความ, ธนาคารออมสิน).

สุนทร ทองกำเนิด. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

อนาคตของเทคโนโลยี AI. สำนักงานที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. (2560). [รายงานข่าววิทยาศาสตร์]. กรุงวอชิงตัน ดี.ซี.

*Artificial Intelligence in HR: a No-brainer (n.d.)*. PWC. Retrieved from

<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>

Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3263878

HR IN 2020 A NEW EMPLOYMENT LANDSCAPE. (n.d.). Retrieved from <https://www.rsg-plc.com/media/HR-in-2020-a-New-Employment-Landscape>

HR Trend 2019 ขกระดับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล AI พลิกโฉมวงการ HR เพิ่มประสิทธิภาพ การหา “คน” ในอนาคต (2562). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2019/02/hr-trend-2019/>. (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2562).

Oksanen, R. (2018). *New Technology in the Recruitment Process* (Master's thesis). University of Tampere.

Sołtek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018). New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture*, 15(2), 25-33. doi:10.2478/jec-2018-0017

*The new age: Artificial intelligence for human resource opportunities and functions*. (n.d.). EY.

Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

Yin, R.K. (2003) Case study Research: Design and Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R.K. (2011). Qualitative research from start to finish. New York, NY, US: The Guilford Press.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

ชุดคำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาพนักงาน กับบุคลากรที่ทำงานในสายงาน HR

อย่างไร

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน
2. ท่านมองว่า AI สำคัญกับองค์กรยังไง
3. ท่านมองว่า AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร
4. ท่านมองว่าการนำ AI เข้ามาใช้การ สรรหาบุคลากร นั้นคุ้มค่ากับการลงทุนไหม
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง
6. การนำ AI เข้ามามีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม
8. ข้อเสนอแนะอื่น ด้านการนำ AI มาใช้กับงานสรรหาบุคลากร

## ภาคผนวก ข

### ผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล กับบุคลากรที่ทำงานในสายงาน HR 22 คน ได้ข้อมูลดังนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1: HR Manger – Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HR Business Partner Consumer Banking ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมงาน Retention, Organization Development, Supporting, Interview management level

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ แต่ไม่ได้จำเป็นมาก โดยที่เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเร็วขึ้น

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

มองว่าถ้าเป็นองค์กรเล็กอาจจะยังไม่จำเป็นขนาดนั้น แต่ถ้าองค์กรใหญ่ก็ช่วยได้เยอะในการสรรหาที่เป็น mass recruitment เพราะโดยปกติ HR จะทำงานกันไม่ทัน ช่วยทำให้ process การทำงานเป็นระบบขึ้น มีการติดตามให้ feedback candidate ได้ตลอด เป็น 2 way communication เช่น ผ่าน chatbot หรือ email หา candidates อีกเรื่องคือ Transparency มากขึ้น เพราะเป็นการสื่อสารผ่านระบบ เช็คได้ตลอด mgr ไม่ต้องโทรมาถาม hr ตลอดว่ามีคนสมัครเข้าใหม่ ทำให้การสื่อสารง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ถ้ามีระบบนี้ แล้วสามารถลด manpower ในตำแหน่ง operation เช่น พนักงานที่ทำหน้าที่ sourcing ลงได้ แต่ถ้าองค์กรขนาดเล็กคิดว่ายังไม่ควรลงทุน ของที่นี้ซื้อ ปีละ 70 ล้าน เฉพาะ HR Team (Talio + Oracle HRIS) มันจะคุ้มตรง traffic เพราะ recruit คนเยอะ

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

เพิ่งเริ่มนำ Talio Oracle เข้ามาใช้ ช่วย map resume candidates กับ ตำแหน่งต่างๆตาม criteria ที่เราหา (Basic info: Location, age, sex, education ตามที่เรา set)

## 6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

Talio Oracle ช่วยแค่เลือก sourcing ช่วยกรอง ไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพอย่างมีนัยยะสำคัญ บางที่ทำให้ process มากขึ้น

## 7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ได้ เพราะ HR deal กับคน ต่อให้คอมมัน smart ยังไง ก็ยังต้องมีคนเป็น consult HR จะปรับตัวเป็น consult ปลอดภัย

ในเรื่องการสัมภาษณ์ตำแหน่ง operation อาจจะเข้ามาสัมภาษณ์แทนได้ แต่ mgr level คิดว่าไม่มีทาง

## 8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ถ้าองค์กรจะนำ AI เข้ามาใช้ต้องเตรียมพัฒนาคนที่ต้องทำงานร่วมกับ AI ให้พร้อมด้วย

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2: HR Manger – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร แห่งหนึ่ง

### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment Consult Team lead- ใน บริษัท Recruitment Agency หาตำแหน่ง engineering, technical specialist, IT

### 2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ โดยที่ ช่วยด้านเทคโนโลยี ให้การทำงานรวดเร็วขึ้น โดยการลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างของคน

### 3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ช่วยค้นหาหรือการนัดหมาย (ส่งอีเมล คอนเฟิร์ม แจ้งเตือนการสัมภาษณ์) ย่นระยะเวลาในการหาคน แต่ยังไม่มองไปถึงการสัมภาษณ์คน เพิ่มประสิทธิภาพ ที่ทำให้การทำงานเราเร็วขึ้น แม่นยำขึ้นในการ matching คน

### 4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

มองว่าคุ้มค่า เพราะมันช่วยประหยัดเวลาเรา แล้วงานก็มีประสิทธิภาพขึ้น ลดความเป็น manual

### 5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ไม่แน่ใจว่าเรียกว่า AI ได้ไหม แต่ปรับการใช้ database ที่ทำให้เราสามารถทำงานได้ทุกที่ search, tracking ผ่านมือถือ กรองแค้นคิดได้ง่ายขึ้น ดึงข้อมูลได้มีประสิทธิภาพขึ้น จัดข้อมูล

ให้เป็นระเบียบขึ้น แต่ไม่ถึงขั้น selection ขั้นตอนการวาง invoice สามารถทำเสร็จด้วยระบบ ไม่ต้องเป็นเอกสาร consult ทำเองได้ ส่ง approve ต่อผ่านระบบเลย จากเมื่อก่อนเอกสารเยอะมาก

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ถ้าเราใช้อย่างไม่ระวัง ไม่ recheck อาจเกิดความผิดพลาดได้ ถ้าระบบมัน fail

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ทั้งหมด consult ยังจำเป็น ต้องสัมภาษณ์เอง เป็นแค่ tool อันนี้เข้ามา support การทำงานให้ง่ายขึ้นมากกว่า

AI เข้ามาช่วยสัมภาษณ์ คิดว่าเป็นไปได้ เช่นพวกเครื่องจับผิดยังทำได้เลย อนาคตอาจจะทำได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

น่าสนใจมากเรื่องนี้

ถ้าลูกค้าใช้ AI มากขึ้น มีโอกาสที่เค้าจะใช้บริการเราน้อยลง แต่ถ้ามัน specialist position จริงๆ ก็คงยังต้องใช้เรา

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3: HR Director – Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment 30%, Project 70% เองงาน paper ลงระบบ เพื่อ tracking ดู lead time (approval process, job description, tracking database) ชื่อระบบHCM- Human Capital Management

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้ามาช่วยส่งเสริมให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

การ sourcing, การ match candidate ว่าตรงก็เปอร์เซนต์ AI สามารถบอกได้ว่า Talent ของเรามักจะมีโปรไฟล์ลักษณะไหน จบจากมหาลัยอะไร บริษัทที่ผ่านมา ทั้งนี้ทั้งนั้น เราต้องมี database ที่มากพอ บริษัทเก่ารับ audit จบใหม่ประมาณ 300 คน เพราะฉะนั้น มองว่ามันค่อนข้างได้ประโยชน์ สำหรับการทำให้ branding กับมหาลัยที่พนักงานมี performance rating ที่ดี

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

สำหรับ recruitment ของที่นี่ คิดว่ายังไม่คุ้ม จะคุ้มกับบริษัทที่มีเรซูเม่เข้ามาจำนวนมากๆ เช่น Exxon แต่ที่นี่มองว่าเรายังไม่เสร็จเอง ใช้ AI ของ jobsdb, LinkedIn อยู่ ณ ตอนนี้คิดว่า



Talio ที่ใช้ยังไม่ได้ตอบโจทย์เรื่องการหาคน แต่จะไปตอบโจทย์เรื่องการเก็บ database มากกว่า ดู turnover มา forecast แต่ในภาพรวมที่ไม่ใช่แค่งาน HR น่าจะคุ้ม

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี ที่มีเป็นแค่ HRIS, HCM

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

AI ที่ใช้ยังไม่ค่อย customize มันมาจาก regional คนใช้ไม่ค่อยเป็น

ในอนาคต recruiter อาจจะไม่จำเป็นอีกต่อไปก็เป็นไปได้

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

มองว่าอาจจะแทน recruiter ได้ในการสรรหาในตำแหน่ง mass recruitment ได้ ลดจำนวนพนักงานลงได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

มองว่าองค์กรต้องเตรียม behavior ของคน เปลี่ยนทัศนคติพนักงาน แม้จะลงทุนซื้อ AI แต่คนยังใช้ process แบบเดิมๆ ระบบมันก็จะถูกทิ้งไว้เฉยๆ ไม่เกิดประโยชน์สูงสุด train การใช้ระบบ

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Talent Advisor บริษัทเทคโนโลยี หน้าที่ครบ loop recruitment ตั้งแต่ sourcing จนกระทั่งพนักงาน onboard เนื่องจากเป็น recruit คนเดียวในบริษัท

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ เนื่องจาก เป็นเทรนด์ในปัจจุบันที่ธุรกิจจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่มากและใหญ่ขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์และตอบสนองค้าให้ตรงจุด

มองว่าในภาพใหญ่ขององค์กรนั้น AI สำคัญมาก ครอบคลุมข้อมูลแล้วนำมาใช้เป็น ก็ได้เปรียบคู่แข่งไปหลายก้าว แต่ในระดับ user คนทั่วไป ยังไม่ได้มีผลมากเท่าไร

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

มีความสำคัญในเรื่องการ sourcing ค้นหาแคนดิเดต ช่วยทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น ประหยัดเวลาในงานบางอย่าง เช่นงาน admin ไปได้

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

สำหรับบริษัท มองว่าไม่คุ้มที่จะลงทุน เนื่องจากลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่จะเป็น enterprise B2B ไม่ใช่ บัจเจกที่จะสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมได้ขนาดนั้น เราไม่มีข้อมูล end user เลย จึงคิดว่าไม่สามารถวิเคราะห์ marketing behavior ได้

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ไม่มีเลย ที่นี้ค่อนข้างเป็น manual แล้วใช้ tool ข้างนอกเช่น jobsdb, LinkedIn  
เนื่องจากว่า ที่นี้ turnover rate ค่อนข้างต่ำ จึงยังไม่มีความต้องการใช้ AI เข้ามาช่วยในการสรรหา  
พนักงาน

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
คิดว่ามีข้อกังวล เพราะ HR เป็นงานที่ต้องประสานกับคนที่มีความรู้ลึก ความรู้สึก ว่า  
คอมพิวเตอร์จะมาทำงานตรงนี้ได้อย่างไร น่าจะเกิดเป็นข้อกังขาในประสิทธิภาพตามมา หากมีการ  
ทำ AI เข้ามาใช้ในงาน recruit

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
คิดว่าไม่มีทางทดแทนได้ 100% สำหรับงานด้าน recruit เองก็คงจะทดแทนได้แค่  
ตำแหน่ง mass recruitment มองไปถึงการสอบคัดเลือกเข้ารับราชการ ที่ผู้สอบหลักพันถึงหลักหมื่น  
คิดว่าน่าจะเข้ามาช่วยในลักษณะนี้ แต่ในตำแหน่ง specialist ยิ่งไงก็คงยังแทนที่ไม่ได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ถึงแม้ว่า AI จะมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน แต่คิดว่าสุดท้าย Finalize การตัดสินใจใดๆ  
ก็ยังคงต้องมาจากมนุษย์อยู่ดี มองว่าทฤษฎีกับภาคปฏิบัติยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5: HR Director – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากร  
แห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
เจ้าของบริษัท HR Consulting (Recruit และ HR ด้านอื่นๆ)
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
สำคัญ ช่วยให้งานง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
ช่วยคัดกรองผู้สมัครเบื้องต้น จัดการตารางนัดสัมภาษณ์ และ Ideally ก็คงสามารถช่วย  
สัมภาษณ์เบื้องต้นได้
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
สำหรับบริษัทใหญ่ในระยะยาวคิดว่าคุ้ม เพราะทำให้การจัดการมีระบบ มี  
ประสิทธิภาพ เลือกลงข้อมูลที่ต้องการออกมาใช้ได้
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ยังไม่มี เนื่องจากเป็น องค์กร ไซส์เล็ก พนักงานประมาณ 5 คน แต่ก็มีแพลนที่ใช้ใน อนาคตถ้ามี budget พอ

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ลดบทบาทของ HR Admin ระดับปฏิบัติการมีโอกาสตกงาน

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ได้ทั้งหมด ในตำแหน่งเล็กๆที่ไม่ได้อาศัย skill พิเศษ คิดว่าพอเป็นไปได้ แต่ ตำแหน่ง management level คิดว่า AI คงยังแทนไม่ได้ สำหรับงาน HR ก็คิดว่าช่วยในการสรรหา ตำแหน่งเล็กๆ mass recruitment ได้ แต่ยังไม่สามารถวัดเรื่อง personality ได้

งาน HRBP ที่ต้องอาศัยการสื่อสาร AI ก็ยังไม่สามารถเข้ามาแทนที่งานประเภทนี้ได้

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ปัจจุบันบริษัท recruit มีการนำ software เข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นจำนวนมาก ซึ่ง ในอนาคตน่าจะพัฒนาไปจนถึงขั้น AI ซึ่งก็มองว่ามันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ศึกษาด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment บริษัท IT Solution ครบ loop ตั้งแต่การ sourcing

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

เพิ่มความแม่นยำ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสำคัญ ด้วยโลกปัจจุบัน เทคโนโลยีเริ่มเข้ามาแทนที่ เราต้องตามให้ทันกระแส มันจะสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

สามารถเลือกและวิเคราะห์คุณสมบัติพื้นฐานของแคนดิเดตได้โดย AI ลดงานของ HR ลง เช่น การประเมินสไตล์การทำงาน ดู personality เป็นต้น

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหมอย่างไร

คุ้มในระยะยาวสำหรับองค์กรใหญ่ เพราะ implement ทีนี้ ก็สามารถใช้ได้นานเลย แต่ ในระยะสั้นมองว่าอาจจะยังไม่เห็นผลมากนัก เพราะคนในองค์กรยังไม่มีความรู้เพียงพอ ต้องอาศัย เวลาช่วง transition มีการเทรนระบบต่างๆ อาจจะใช้ได้แค่ 20-30% ของ function ทั้งหมดเท่านั้น

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

มีการนำเกมข้อสอบ ให้แคนดิเดตทำ เพื่อดูว่า nature ของเค้าเหมาะกับงานสไตล์ไหน ซึ่งมักจะใช้กับเด็กจบใหม่ โดยเป็น software ที่ถูก develop ขึ้น โดย บริษัทเอง ก่อนหน้าที่จะนำตัว test นี้เข้ามาใช้ จะใช้ Behavior Interview ซึ่งจะต้องประเมินโดยคน

แต่สำหรับเรื่อง database ยังไม่ได้นำมาใช้ ตอนนี้เป็นแบบธรรมดาซึ่งยังไม่ได้ฉลาดขนาดนั้น

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ลดจำนวนพนักงาน เนื่องจากระยะเวลาและขั้นตอนบางอย่างลงได้

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ไม่ได้ 100% เพราะ AI ไม่สามารถวัด soft skill ได้ AI มันอาจจะบอกได้ว่า  $1+1=2$  แต่ถ้าลงลึกไปถึงทัศนคติ คิดว่า technology ยังไม่สามารถบอกได้ขนาดนั้น และเรื่องการโน้มน้าวคน ก็ควรจะทำโดยคน ไม่ได้ AI

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

มองว่า AI ทำงานร่วมกับมนุษย์จะทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านบัญชีการเงินแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment บริษัท ปรึกษาด้านบัญชีการเงิน ทำครบ loop ยกเว้นขั้นตอนการ offer

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ ในแง่ที่ช่วยลดระยะเวลาการทำงาน

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ย่นเวลาการทำงาน เช่น ถ้าเราสามารถค้นหาแคนดิเดตจาก keyword ได้ ก็ช่วยกรองโปรไฟล์ไปเยอะแล้วลดงานเอกสาร ส่งเสริม paperless ค้นหาข้อมูลพนักงานได้ง่ายขึ้น มี record สามารถ tracking ได้

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

คุ้มกับองค์กรใหญ่ เพราะลงทุนครั้งเดียว ก็ใช้ได้ยาวเลย

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ไม่มีเลย ที่นี้ค่อนข้างจะเป็น paper ทุกอย่าง ไม่มีระบบ database

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

Hacker สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ พวก personal information ต่างๆของพนักงาน

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้บางส่วน เช่นการ sourcing ง่ายขึ้น แต่สุดท้ายในการสัมภาษณ์ ก็ต้องทำผ่านคนอยู่ดี เพราะ AI ก็คงทำได้แค่สิ่งที่ระบุไว้ใน CV

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

-

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8: HR Manager – Recruitment ในองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Recruitment- Team lead บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ ช่วยประหยัดเวลาทำงาน ตอบโจทย์ลูกค้าได้เร็วขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

สำคัญมาก เพราะสามารถช่วย matching candidate กับงานได้แม่นยำ เช่นสามารถบอกได้ว่าคนนี้ match กับงานก็เปอร์เซ็นต์

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

คุ้ม แต่เนื่องจากราคาสูงมาก จึงควรพัฒนาทีละ phase เช่น phase แรกอาจจะเป็นเรื่องการเก็บ database ต่อมาก็เพิ่มเรื่องการ screen ไปจนถึงการพยากรณ์

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

กำลังจะนำ AI เข้ามาใช้ในงาน HR โดยคุยกับ IT ของทางบริษัทแล้ว แต่เนื่องจากความสามารถไม่เพียงพอ เลยกำลังหา vendor อีก 2-3 เจ้าด้วย เป็นการนำ database จาก big data ซึ่งประกอบด้วย test, game มีระบบ screen เพื่อ matching candidate กับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วส่งอีเมลมาแจ้งเตือน recruiter โดยที่ระบบนี้จะต้องเอาข้อมูลของพนักงานปัจจุบันทั้งหมดใส่เข้าไปด้วย เพื่อศึกษาแนวโน้มต่าง ๆ

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

HR Admin ตกลง เช่นตอนนี้ในทีมมี 10 คน อาจจะเหลือแค่ 5 คน

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้สำหรับส่วนที่ machine แทนคนได้ แต่ส่วนที่ machine ทำไม่ได้เช่นการต่อรองเงินเดือน ก็ยังต้องอาศัยคน

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

-



### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9: HR Manager – Recruitment ในองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
Recruitment- Team lead บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
ช่วยเยอะ เช่น สร้างความเชื่อมั่นให้กับแผนกอื่นๆ ถ้าเค้ารู้ว่า HR เอา AI เข้ามาใช้ เขาก็จะมองว่าสามารถหาคนให้แผนกเขาได้เร็วขึ้น แม่นยำขึ้น
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
อาจต้องลองทำ pilot test ก่อน ยังตอบไม่ได้ ก่อนลงทุนอยากทดลองใช้ก่อน
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี ณ ตอนนี้หาเรซูเม่จาก job posting ต่าง ๆ หาด้วยคน กรองด้วยคน ก่อนจ้าง manual แต่กำลังมีแผนมีการ discuss กันจากหลายฝ่าย
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ช่วงแรก ๆ คนไม่คุ้นระบบ ต้องใช้เวลาปรับตัว
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
แทนที่ไม่ได้ 100% แค่เข้ามาช่วยเสริมประสิทธิภาพ
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
อยากให้ AI มีการพัฒนาให้เหมาะสมและ customize กับคนไทย เช่น ระบบ mapping ภาษาไทย และ อังกฤษ พร้อม ๆ กัน เพราะเรซูเม่เองก็มีทั้งสองภาษา  
คิดว่าถ้าใช้ AI ได้เต็มประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะองค์กรเล็ก หรือ ใหญ่ ก็น่าจะคุ้มค่า

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10: HR Director – Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
HRBP ในสถาบันการเงิน
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ไปได้ในหลาย ๆ function ที่ช่วยสร้าง value กับองค์กร



3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

อาจจะช่วยเรื่อง compensation เช่น การเบิก OT อาจจะช่วย forecast budget ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก แนวโน้ม candidate อย่างน้อยที่สุด ลดเวลา เพิ่มความแม่นยำ grouping candidates

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ต้องดูว่า system มันอยู่ได้กี่ปี ถ้าอยู่ได้ยาวก็คุ้มเพราะ ณ ตอนนี้ Talio มีอายุแค่ 5 ปี ราคา 60 ล้าน ถ้าอยู่ได้นานก็น่าจะคุ้ม และจะคุ้มกับองค์กรใหญ่มากกว่า

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ไม่เคยได้ยินคำว่า AI ในองค์กรเลย มองว่า Talio ที่องค์กรใช้อยู่ยังไม่ถึงขั้น AI มันเป็นแค่เก็บ resume candidates ยังไม่ฉลาดพอที่จะ matching หรือ เอามาพยากรณ์แนวโน้ม candidate สุดท้ายเราต้องดึง raw data ออกมา แล้วมาวิเคราะห์เอง

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ลดคน ไม่ต้องมี maker checker แล้ว เพราะระบบมันแม่นยำกว่า ตอนนี้ recruiter มี 20 คน อาจจะลดเหลือแค่ 5 คนก็พอ ถ้าระบบมันดีพอ

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

Talio ก็ช่วยลดคนได้ในระดับหนึ่งแล้ว ไม่ต้องมี HR ที่มานั่งคีย์ profile candidate จากใบสมัครลงคอม แต่ตอนนี้ candidate สามารถคีย์เข้าไปเองได้เลย เพราะฉะนั้นก็จะลดได้ในส่วนงาน operation

8. ข้อเสนอแนะอื่น

-

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11: HR Director ในองค์กรอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HR Director – ดูแลงาน HR และ IT ในองค์กร ทั้ง Head office และ โรงงาน

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

หลายองค์กรเอา AI เข้ามาใช้แล้ว เช่น การผลิต มาวิเคราะห์ วาง process คาดการณ์การทำงาน

ในชีวิตประจำวันยังใช้ เช่น AI มาช่วยในการถ่ายรูป วิเคราะห์รูปว่าเป็นรูปอะไร และช่วยจัดองค์ประกอบต่างๆ

### 3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ถ้า AI ทำให้สามารถ share ถึงกันได้หมด เราจะรู้ว่าคนคนไหนลอกเราไหม ดูทะเบียนประวัติ ว่ามีประวัติอาชญากรรมไหม ทุกวันนี้หลายบริษัทเสียเงินและเสียเวลาในการตรวจประวัติอาชญากรรม 7-10 วัน อันนี้ก็จะช่วยลดระยะเวลา ช่วยในการจับโกหก ดูการขยายของม่านตา

### 4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ในระยะยาวคุ้มกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และรับจำนวนมาก AI มันจะช่วยคัดคนได้เร็วขึ้นเยอะเลย แต่องค์กรปัจจุบัน คนยังไม่ได้เยอะมาก มองว่ายังไม่คุ้มที่จะลงทุนด้าน HR

### 5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

งานด้านการผลิตใช้ Microsoft AX (ERP ตัวหนึ่ง) มาวางแผนการผลิต การทำงานทั้ง process คาดการณ์การสั่งซื้อ จากความเคยชินที่เกิดขึ้น

แต่ระบบ HR ยังไม่มีแนวโน้มจะเอามาใช้ เพราะเค้ามองว่างานบุคคลมันซับซ้อน ควรจะกระทำโดยคน ผู้ผลิต Microsoft ไม่เอา module HR มาขายเลยในประเทศไทย

### 6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ถ้า resume เขาไม่ละเอียด ตัวกรองมันก็ไม่เจอ การทำงานจริงในโลก มันไม่มีคนที่ perfect 100% เรื่อง ความรู้สึก สร้างแรงจูงใจ มันต้องทำโดยคน มันคงไม่ตอบโจทย์ทั้งหมด แค่มารช่วยทำงานให้ง่ายขึ้น

### 7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้ประมาณ 50% เช่นตำแหน่งสูง ๆ ก็แทนไม่ได้

### 8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

องค์กรที่เหมาะสมกับ AI ควรจะเป็น องค์กรใหญ่ หรือเป็นโรงงาน รับคนเยอะ ๆ เงื่อนไขการรับไม่ซับซ้อนมาก มีพนักงานกลุ่ม operation เยอะ ๆ

ณ วันนี้ AI เหมือนยังฉาบฉวย ยังไม่ได้เอามาใช้จริง เป็นแค่ tool ที่เข้ามาช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น น่าจะต้องใช้เวลาพิสูจน์สักพักว่ามันจะมาแทนที่เลยไหม คนจะเชื่อถือไหม

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12: HR Supervisor – Recruitment ในองค์กรที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคลากรแห่งหนึ่ง

### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

Executive Consultant บริษัท Recruitment Agency

### 2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

ทำให้องค์กรทันสมัย ตามทันกับความต้องการของผู้บริโภค เช่น chat bot เป็นสิ่งที่ดี

และตอบโจทย์ผู้บริโภคมมาก เพราะการจะโทรติดต่อ call center บางทีรอสาย 15 นาที แต่ chat bot สามารถตอบเราได้ทันที แกรมข้อมูลยังถูกต้องมากกว่า

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ทำให้เราทำงานเร็วขึ้น และจัดข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ เรียกใช้ได้ง่าย กรองผล และเมชแคนดิเดตได้รวดเร็วและแม่นยำ

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

สำหรับองค์กรไซส์เล็กมากอย่างเรา มองว่าไม่คุ้มเลย เพราะ AI ราคาสูงมาก แต่สำหรับองค์กรใหญ่ๆที่ต้อง recruit พนักงานทั้งปี ก็คิดว่าในระยะยาวน่าจะคุ้ม

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี ใช้ tool ของ web job post ต่างๆ

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ต่อไป recruitment agency อาจจะไม่ค่อยสำคัญลง เพราะบริษัทต่าง ๆ มาตรฐานใช้ AI มาช่วยหาแคนดิเดตได้ เนื่องจากตอนนี้สาเหตุหนึ่งที่บริษัทใช้ agency ก็เนื่องจาก recruiter ไม่เพียงพอทำงานไม่ทัน เพราะการ sourcing candidate ก็ consume เวลาไปมากพอสมควรกว่าจะได้ candidate ที่เหมาะสม

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

ได้บางส่วน อย่างตอนนี้ก็แทนไปเยอะแล้ว เช่น call center บางบริษัท ไม่มีเบอร์ call center มีแต่ chatbot ให้คุย อย่างไรก็ตามคงไม่สามารถแทนที่ได้ทั้งหมด

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

เทคโนโลยีล้ำสมัยขึ้นทุกวัน เรื่องที่เราคิดว่าเป็นไปไม่ได้ ในอนาคตมันอาจจะเป็นไปได้ก็ได้ งาน HR ก็เช่นกัน อะไรก็เกิดขึ้นได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13: HR Consultant (Manager) ในองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง**

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HR Consult บริษัท Consulting ดูแลงาน project ทางด้าน HR ให้บริษัทลูกค้า

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

สำคัญ ช่วยได้ตั้งแต่ต้นทาง เลือคน development คน แนวโน้มพนักงาน ทำ predictive analytic มีแนวโน้มจะลาออกไหม วิเคราะห์ความผูกพันพนักงาน

ช่วยลด bias เพราะ มีการเอา data เอามาใช้ เพิ่มความรวดเร็ว

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
คิดว่ามีส่วนช่วย โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ๆที่มีใบสมัครเข้ามาจำนวนมาก มันคงมีวิธีวิเคราะห์เชิงวิเคราะห์ match resume กับ job description สามารถช่วยวิเคราะห์ Culture fit ได้
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
MNC น่าจะคุ้มและจำเป็น โดยเฉพาะด้าน recruitment อย่างไรก็ตาม การลงทุนไม่ใช่แค่เรื่องระบบ แต่รวมถึงลงทุนเรื่องคนที่จะต้องมีความรู้เรื่องระบบเป็นอย่างดี
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี แต่มีช่วยลูกค้าทำ project employee engagement survey ข้อคำถาม opened- end text analytic จากพนักงาน 20,000 กว่าคน ก็เอา AI ช่วยในการ grouping จับข้อมูล
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
มี challenge ในเรื่อง Change management เรื่องคนที่จะมารองรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยน way of working
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
short term 3-5 ปี น่าจะยังไม่สามารถทำได้ แต่ในระยะยาวสัก 10 ปี ทีม recruit ก็จะลดลง เพราะมันน่าจะเป็น function แรกๆ ที่ AI เข้ามาเลย
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ยังมี limitation เรื่องภาษาไทย ที่ data ยังไม่ใหญ่พอ  
ความสามารถ AI ตอนนี้มาจาก data เพียงๆ แต่ถ้าจะให้มัน effective ที่สุด ต้องใส่เรื่อง People เข้าไปด้วย หรือจริงๆแล้ว มันควรจะเป็น AI ควบคู่กับ People ทุกครั้งไป

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14: HR Manager ในองค์กร Start-up แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
HR Manager ทำงานด้าน recruit กับ HR Engagement
2. AI สำคัญกับองค์กรยังงัย  
ลดระยะเวลาการทำงานได้เยอะ เพิ่มความแม่นยำขึ้น
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
การ sourcing และการหางานผ่าน LinkedIn เพราะมันจะ suggest งาน based on profile candidates ไม่ต้อง search job เอง แล้วก็ช่วยฝั่ง job post ขององค์กรในการหา candidate ด้วย
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

มองว่าไม่ได้คุ้มมาก ไปใช้ผ่าน platform ดีกว่า เช่น LinkedIn เพราะเค้ามี active user มากอยู่แล้ว ถ้าเรานั่ง develop เอง กว่าจะมีข้อมูลเยอะๆ มันก็ไม่ทัน

ถ้าบริษัทที่ turnover สูง ก็จำเป็นต้องใช้ อาจจะเป็นไปในแง่ซื้อหรือลงทุนผ่าน platform ก็ได้

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยัง มองว่าแค่เป็น HR แบบ data driven ก็พอ เอาข้อมูลต่างๆมา analyze

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

ต้อง reskill ของพนักงานทั้งองค์กร เอาคนไปทำอย่างอื่นที่มี value มากขึ้น ต้องมี change management ซึ่งเป็นเรื่องยากมาก ยากกว่าการเอา machine เอามาใช้อีก

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

สุดท้ายในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น Human touch, negotiation, เคมีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง AI ก็ทำได้แค่เรื่อง suggestion คนต้อง upgrade ไม่งั้นก็จะโดนละเลย

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ทุกอาชีพ ต้องไปให้ไกลมากกว่าสายตัวเอง แล้วเอา technology เข้ามาปรับใช้ นอกจากนี้ AI ก็น่าจะเป็น benefit กับ job seeker ในการช่วย match งานกับ profile

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15: Assist HR Manager- Business Partner ในสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

HRBP กลุ่มลูกค้า Wealth Banking ที่มีเงินฝากตั้งแต่ 5 ล้านขึ้นไป ทำ recruit ด้วย

2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

ข้อมูลจับต้องได้ เอามาใช้ ได้จริง ไม่เกิด bias

3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

ลดเวลาในการ screen candidate ช่วย suggest candidate หรือแม้กระทั่งช่วยสัมภาษณ์ candidate ด้วย

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ขึ้นกับ size ของบริษัท ในระยะยาวถ้าใหญ่แบบบริษัทปัจจุบันก็คุ้ม เพราะพนักงานหลักหมื่นคน ช่วยตัดค่าใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือน และ โบนัสพนักงานประจำ

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่ได้ใช้ และไม่มีการพูดถึง



#### 6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

คนที่เค้าไม่ตรงกับตำแหน่งที่เรา set ไว้ AI มันก็จะตัดไปเลย แต่ถ้าเป็นคนสัมภาษณ์ อาจจะมองเห็นว่าเค้าเหมาะกับอีกตำแหน่งนึงมากกว่าก็ได้ ซึ่ง AI จะทำให้เราเสียทรัพยากรส่วนนี้ไป

#### 7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

AI อาจจะเข้ามาช่วยสัมภาษณ์ใน first round interview ได้ในทุกตำแหน่งเลย แต่ในตำแหน่งสูงๆต้องมี second round interview ที่ทำโดย HR โดยคนอยู่ดี

คิดว่าตำแหน่ง HRBP AI น่าจะยังไม่สามารถแทน HRBP ได้ เพราะต้องสื่อสารกับ BU ตลอด อาจจะเอามาแทน part recruit, compensation, development ต่างๆ

#### 8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ต้องระวังเรื่องข้อมูลรั่วไหล keep confidential เรื่องข้อมูล เพราะในสายธนาคารเอง มันจะมีการซื้อตัวพนักงานระหว่างธนาคาร

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16: HR Consultant (Manager) ในองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่ง

#### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน

ดูแล project ให้ลูกค้าเกี่ยวกับด้าน Strategic Human Resource

#### 2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง

ช่วยลด process และประหยัดเวลาสำหรับงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิด Value แล้วสามารถเอาเวลาไป focus กับงานที่มี value มากกว่าได้

#### 3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

งาน HR ประกอบด้วยงานเอกสารค่อนข้างมาก โดยมักจะเป็นงานซ้ำๆ ซึ่งถ้าเอา AI เข้ามาใช้ ก็จะประหยัดเวลาในส่วนนี้ เช่น การจะใช้ chat bot เพื่อตอบคำถาม candidate ที่เข้ามาสัมภาษณ์

#### 4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ขึ้นกับขนาดและ cash flow ของแต่ละบริษัท ถ้าเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีเงินหมุนเวียนเยอะ ก็คิดว่าควรใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ถ้าเป็นบริษัทเล็กๆ ก็คงไม่คุ้มและไม่ได้มีความจำเป็นขนาดนั้น อย่างไรก็ตามคงจะเห็นความคุ้มค่าในระยะยาว



5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ทางด้านการสรรหาฯ ยังไม่มี
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ต้องระมัดระวังการใช้ เพราะ HR เป็นงานที่ต้องติดกับคน มีความ sensitive แม้ว่า  
อาจจะเสียเวลาไปบ้าง แต่ก็ไม่ควรละเลย การ interact กับพนักงานยังเป็นสิ่งสำคัญอยู่มาก
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
มองว่าเข้ามา replace ได้ ในบางส่วนงาน แต่ไม่สามารถเข้ามาแทนได้ทั้งหมด
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

#### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17: HR Talent Acquisition ในองค์กรธุรกิจ Trading แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
ตั้งแต่ sourcing candidate จน exit interview ครอบคลุมทั้ง process ของ recruit เลย
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ลดระยะเวลาในการทำงานของทุกๆภาคส่วนขององค์กร และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน  
การทำงาน
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
Pre-screen candidate profile ได้ดีกว่าคน แม่นยำกว่า เป็นกลางไม่มี bias ไม่เกิด  
เหตุการณ์เลือกที่รักมักที่ชัง ลดขั้นตอนและเวลาการทำงาน
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
ต้องดู factor อื่นๆด้วย ว่ามีค่า maintenance ไหม มี return of investment เท่าไร มองว่า  
ในระยะยาวน่าสนใจ สำหรับองค์กรใหญ่ๆ แต่ในระยะสั้นคงยังไม่คุ้ม
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
มีคุยกันบ้างภายในว่าจะเอา AI เข้ามาใช้ เพราะคนเยอะ ขั้นตอนเยอะ แต่ยังไม่ได้อำ  
เข้ามาใช้จริง
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
HR Admin ตกงาน เพราะลดจำนวนคน เนื่องจาก AI เข้ามาแทนที่ได้  
ข้อจำกัดของ system เช่น ชื่อตำแหน่งไม่ตรงกัน เสิ้งไม่ตรง เราอาจจะ miss candidate  
ที่ qualify ไป

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ได้ในบางส่วน แต่สุดท้ายคิดว่ามนุษย์ควรเข้ามาตัดสินใจในการเลือก candidate ไม่ใช่เลือกโดยเครื่องจักร
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
องค์กรควรเตรียมคนให้พร้อมกับการใช้ระบบ พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18: Assist HR Manager-Development ในธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
รับผิดชอบเกี่ยวกับงานจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
ประหยัดเวลา และเพิ่มความความแม่นยำ
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
สามารถวิเคราะห์ candidate ได้ดีลงไปผ่าน AI เพราะการสัมภาษณ์โดยคนอาจจะโดน candidate หลอกได้ แต่ถ้าเอา AI เข้ามาใช้ในแบบทดสอบ candidate จะไม่สามารถหลอกเราได้  
ผลที่ได้จะประมวลผลออกมาได้ค่อนข้างดี เท่าที่ใช้มาก่อนข้างแม่นยำประมาณ 80%
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
ยังไม่คุ้มกับองค์กรปัจจุบัน เหมาะกับองค์กรที่มี technical เช่นแนว IT ที่ต้องวัดจาก skill ไม่ได้เน้น personality น่าจะเหมาะกว่า เหมาะกับการหา job fit ไม่ใช่ individual fit
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
มีการทดสอบต่างๆกับ candidate แล้วประเมินออกมาเป็นคะแนนเชิงสถิติ วิเคราะห์ attitude ลักษณะของแต่ละคน
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
Sense ของคน interview น่าจะแม่นกว่า AI ในด้าน soft skill ยังไม่เหมาะ แต่ด้าน hard skill คิดว่าโอเค
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
AI ต้องมีคู่กันกับ HR ที่เป็นบุคคลตลอด ไม่สามารถใช้เดี่ยวๆได้ มองว่าแค่เข้ามาเสริมประสิทธิภาพ AI มีข้อดี แต่ว่าก็ยังมีข้อจำกัด
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
คนต้องรู้ทัน AI ไม่ได้เชื่อ AI 100% ไม่งั้น HR จะกลายเป็นแค่ Admin เราต้องเป็นนาย AI ไม่ใช่ให้ AI มาเป็นนายเรา

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19: HR Manager-Development ในองค์กรวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
ทำ Talent Acquisition มา 3 ปี และ Rotate มาทำงานครบ loop ในส่วนของ HRD เน้นงานฝึกอบรม
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
AI เพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในยุคปัจจุบัน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ดีกว่าคน เพราะคนไม่ได้ละเอียดถี่ถ้วนเท่า program เพิ่มความแม่นยำ
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
Recruit- match ความต้องการของผู้สมัครเข้ากับงาน เก็บข้อมูล สังเกตพฤติกรรมของคนในองค์กร หรือแผนก เพื่อหาคนที่มีสไตล์แบบเดียวกันเข้ามาร่วมทีม ซึ่งมองว่าถ้า AI สามารถดึงข้อมูล big data จาก Facebook ออกมาได้ จะได้ฐานข้อมูลที่มีประโยชน์มาก
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในคัมค่ากับการลงทุนใหม่ อย่างไร  
คุ้ม ถ้าเป็นองค์กรใหญ่ๆ เพราะใช้ได้กับคนจำนวนมาก อย่าง บริษัทเอง มีพนักงาน 60,000 กว่าคน ก็ถือว่าคุ้มค่าที่จะนำมาใช้ แต่ต้องมองในระยะยาว
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
มีการใช้ Chabot ใน application ของบริษัทเพื่อตอบคำถามต่างๆ ของพนักงาน ของผู้สมัคร มี test ที่ค่อนข้างฉลาด เอามาประมวลผลว่าผู้สมัครคนนี้เหมาะกับตำแหน่งอะไร
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ขอโฟกัสในเรื่อง Chabot สิ่งนี้ต้องอาศัยคนอยู่มากในการ input ข้อมูล monitor ให้ข้อมูล update ตลอดเวลา มันไม่ได้ real time เลยมองว่า มันอาจจะยังไม่ได้ effective มากนัก ถ้าคนไม่ได้เข้าไปอัปเดตข้อมูลตลอดเวลา อาจจะต้องเตรียมคนในพร้อมกับการทำงานส่วนนี้ให้ดีขึ้น
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ในฝั่งโรงงานเข้ามาแทนที่เยอะมากแล้ว เพราะมองว่าลด fix cost จากค่าจ้าง สวัสดิการพนักงาน แต่ฝั่ง office โดยเฉพาะ HR มองว่าแทนไม่ได้ เพราะ HR เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของคน
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

-

## ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20: HR Manager ในองค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
Recruitment, HRM, Training ทำทุกอย่าง ยกเว้น Compensation & Benefit บริษัท ทำ AI ให้บริษัทลูกค้า
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
มาช่วยในงานบางส่วนดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น และประหยัดเวลาลง
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
ช่วยในเรื่อง screening ในการ match candidate เข้ากับ job description แต่มองว่ามันยังไม่ฉลาด และน่าเชื่อถือพอที่จะสามารถสัมภาษณ์แทนคนได้
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้ในนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
ในแง่ HR ถ้าบริษัทเล็กๆคิดว่าไม่จำเป็นเลย แต่ถ้าบริษัทใหญ่ๆแบบ ปตท. ที่ตำแหน่งหนึ่งมีใบสมัครหลายร้อยใบ ก็คิดว่าน่าลงทุน เพราะค่อนข้างใช้เวลาเยอะมากในการ skim ใบสมัคร
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ยังไม่มี แต่มีทำให้บริษัทลูกค้า เป็น face scan เปิดประตู เพื่อบันทึกเวลาเข้างาน แล้วก็ทำเป็น employee engagement application ที่ให้พนักงานทุกคนใช้ โดยจะสุ่มคำถามขึ้นมาทุกวัน เพื่อเช็ค feedback พนักงาน แล้วสามารถนำคะแนนที่ตอบคำถามไปแลกเปลี่ยนได้
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
AI ไม่มี human touch ไม่เหมือนกับคน และในช่วงเริ่มต้น คิดว่ายังเข้ามาแทนงาน HR ไม่ได้เต็ม loop อาจจะแค่เข้ามาทำให้งานง่ายขึ้นเท่านั้น
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ได้แค่บางส่วน โดยเฉพาะงาน HR ก็ยังมีส่วนที่ AI ยังไม่สามารถแตะ human touch หรือว่าเรื่องเคมีเข้ากันระหว่างพนักงานและหัวหน้าได้ ที่แทนได้ น่าจะเป็นงาน Admin การ screen profile
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ค่อนข้างยากที่คนจะเชื่อว่า AI สามารถเข้ามาทำงานแทนคนได้ ซึ่งในความจริงแล้วมันเข้ามาหลายส่วนแล้ว เช่นสามารถแต่งเพลง ที่สามารถรันตีว่าจะฮิต 100% ได้ แต่งนิยายได้ มัน beyond expectation ไปแล้ว แต่ว่าเนื่องจากงาน HR หรือ งาน Recruit มันมีปัจจัยภายนอกมากกว่านั้น เช่น culture องค์กร นิสัยบุคลิกของหัวหน้า ถึงยังเป็นข้อสังเกตว่า AI จะรู้ในจุดนี้ได้ยังไง

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21: HR Director องค์กรเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
วางกลไกการสมัครงานผ่านระบบ sourcing screening
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
เป็นจุด attract คนเข้ามาในองค์กร ว่าเราทันสมัย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร  
เมื่อก่อนมีทีม recruiter 4-5 คน พอเอา AI เข้ามาใช้ มีแค่คนเดียว ก็เป็นการลด cost ในการจ้างคน และทำงานเร็วขึ้น ช่วย monitor process และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ HR
4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้มันคุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร  
มองว่าขนาดองค์กรที่ใหญ่ตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป ควรเอา AI เข้ามาใช้ เพราะคงมีการหาคนอยู่เรื่อยๆ (สัก 20 ตำแหน่งต่อปี) แต่ถ้าน้อยกว่านี้ ไม่แนะนำ
5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง  
ใช้ตั้งแต่การวางกลไกการสมัครงานผ่านระบบ, sourcing, screening, ส่งคำถาม prescreening ให้แคนดิเดต, มีสิ่งที่คล้ายๆ chat bot ตอบคำถาม candidate ผ่านทางอีเมล
6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม  
ไม่ค่อยมี ถ้าวางระบบดีๆ อาจจะกระทบกับ recruitment agency ที่ต้องเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตำแหน่งปกติบริษัทคงไม่จำเป็นต้องใช้ recruiter
7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม  
ได้ มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ก็ยังจะต้องมีคน monitor ตัวระบบอยู่ เช่น ทีม HR เอง ลดจำนวนคนลงเหลือแค่คนเดียว แต่ยังไง 1 คนนี้ก็ยังต้องทำงานในส่วนที่ AI ทำไม่ได้อยู่ดี
8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  
ต้องสร้างแบรนด์ก่อน เพราะแบรนด์จะเป็นตัวดึงดูด candidate เข้ามา HR Recruiter ต้องปรับตัว ใช้ technology ให้เป็น เปิด mindset

### ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22: HR Manager-Business Partner ในองค์กรธุรกิจอิสระแห่งหนึ่ง

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านในงานในปัจจุบัน  
HRBP ในส่วนงาน leasing มีจ้างงาน recruit ขึ้นอยู่กับ project
2. AI สำคัญกับองค์กรยังไง  
Cost saving, Cost efficiency, เพิ่มความรวดเร็ว



3. AI สำคัญกับงาน HR ยังไง โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร

AI น่าจะช่วยเข้ามา set Compensation & Benefit ทำ payroll ให้มัน automate ได้ ทำ data sign ได้ forecast budget ที่ต้องจ่าย หรือเอามาใช้ plan headcount

Recruit- ช่วย prescreening resume ของ candidate, sourcing candidate

4. มองว่าการนำ AI เข้ามาใช้คุ้มค่ากับการลงทุนไหม อย่างไร

ขึ้นกับ sizing และ volume ในการหาคนแต่ละปี ถ้าองค์กรใหญ่ และมีจำนวนพนักงานที่หาใหม่มากพอก็โอเคคิดว่าคุ้ม สามารถสร้าง cost efficiency ได้ ถ้าเล็กๆก็คงไม่จำเป็น

5. องค์กรของท่านมีการนำ AI เข้ามาใช้ในการสรรหาพนักงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

ยังไม่มี เพราะมองว่ายังไม่จำเป็นนักมีพนักงานประมาณ 500 คน อีกอย่างคือบริษัทต้องรับ direction มาจากจีน ไม่สามารถทำอะไรเองได้

6. การนำ AI เข้ามาใช้ มีผลกระทบทางด้าน HR บ้างไหม

อาจจะโดน hack ข้อมูลได้ ยังไม่มีอะไรมากรันตีว่า AI จะไม่ทำให้ข้อมูล leak

Engagement ของคนต่ำลง อัตราการว่างงานมากขึ้น

7. AI จะสามารถเข้ามาทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ไหม

งานที่เป็นเรื่องความรู้สึก เช่นพนักงานต้องการ consult AI คงยังไม่เหมาะในการทำหน้าที่นี้ ยังไม่เป็น people oriented

8. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

คนในปัจจุบันต้องพัฒนาตัวเองตัวเองตลอดเวลา ไม่งั้น AI มาแทนคุณแน่นอน relearn, relearn และ up skill



### ภาคผนวก ก

ตาราง Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน เพื่อพิจารณาถึง Keyword Pattern ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันจากมากไปน้อย

ลำดับที่	Keyword pattern	Frequency Count	Frequency Count (%)
1	AI สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้แค่บางส่วน	22	100%
2	AI จะทำให้กระบวนการสรรหาพนักงานรวดเร็วขึ้น	20	91%
3	AI คู่แข่งกับองค์กรขนาดใหญ่	18	82%
4	AI ช่วยให้การ sourcing ประวัติที่ต้องการแม่นยำขึ้น	13	59%
5	AI ช่วยลดต้นทุนในการจ้างบุคลากร	9	41%
6	AI ช่วยใน mass recruitment	9	41%
7	องค์กรสามารถหา candidate จาก AI ของ platform outsource	6	27%
8	HR เป็นงานที่ sensitive มีเรื่องของความรู้สึกมาเกี่ยวข้อง	6	27%
9	AI ช่วยในการนัดหมาย candidate	5	23%
10	คนในฝ่าย HR ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงานกับระบบ AI ได้	5	23%
11	ลงทุนใน AI คู่แข่งในระยะยาว	4	18%
12	AI ตัดประวัติบางอันทิ้งไป แค่เพียงเพราะประวัติไม่มี keyword ที่ AI จับได้	4	18%

ตาราง Keyword Pattern ที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 22 คน เพื่อพิจารณาถึง Keyword Pattern ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันจากมากไปน้อย (ต่อ)

ลำดับที่	Keyword pattern	Frequency Count	Frequency Count (%)
13	AI จะลดบทบาทของงาน HR Admin	4	18%
14	Chat bot เป็น AI ตัวหนึ่งใช้ช่วยตอบคำถาม candidate	4	18%
15	คนในปัจจุบันต้องพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	4	18%
16	AI ยังไม่สามารถสัมภาษณ์แทนคนได้	4	18%
17	AI ช่วยลดอคติและความลำเอียงที่เกิดจากคน	3	14%
18	AI ช่วยส่งเสริม Paperless	3	14%
19	AI อาจจะทำให้ข้อมูลในองค์กรรั่วไหลได้	3	14%
20	AI ไม่สามารถวัด Soft skill ของคนได้	3	14%
21	ควรพัฒนาให้ AI รองรับภาษาไทย	2	9%
22	AI ทำให้ Recruitment Agency สำคัญน้อยลง	2	9%
23	AI ยังไม่สามารถแตะเรื่อง human touch ได้	2	9%
24	AI ช่วยจับ โทก หก candidate	1	5%
25	ควร Implement AI ทีละ phase	1	5%