

ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ เพื่อการประยุกต์ใช้ในภาครัฐไทย

Artificial Intelligence in the Recruitment and Selection Processes of Foreign Public Sectors: An Application in the Thai Public Sector

พัฒนา เหลือบเหลือง¹

พิชักษณ์ ภูตระกูล²

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาบทบาทของการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence -AI) มาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ ที่เป็นต้นแบบสำหรับการนำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐไทย ซึ่งจะต้องพัฒนาให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ภาครัฐในหลายประเทศทั่วโลกที่มีความโดดเด่นในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภาครัฐ โดยปัจจุบันสังคมโลกให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างมาก บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษาช่องว่างระหว่างการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศกับภาครัฐไทย และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศในภาครัฐไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาครัฐในหลายประเทศทั่วโลกมีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย 2) การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐไทยยังคงแตกต่างกับภาครัฐต่างประเทศ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานของภาครัฐต่างประเทศและภาครัฐไทยอย่างเห็นได้ชัด 3) ภาครัฐไทยสามารถนำแนวทางการนำปัญญาประดิษฐ์ของภาครัฐต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของระเบียบราชการในประเทศไทยได้

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, การสรรหาและคัดเลือก, ภาครัฐต่างประเทศ, ภาครัฐไทย

Abstract

¹ นักวิชาการอิสระ และผู้จัดการโครงการ (Project Manager-PLP) บริษัท ซีพีแ็กซ์ตร้า จำกัด

e-mail : pattana.luabluang@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

e-mail : pichak@gswu.ac.th

This article explores the role of utilizing Artificial Intelligence (AI) in the management of human resources in the foreign public sector as a model for applying it to the Thai public sector. It aims to keep pace with the changes happening globally where many foreign governments excel in using AI for personnel recruitment and selection. The global society currently places significant importance on this matter. The article has three objectives: 1) To study the role of AI in the foreign public sector's personnel recruitment and selection processes. 2) To examine the gaps between the use of AI in the recruitment and selection processes of foreign public sectors and the Thai public sector. 3) To propose recommendations for applying the concept of using AI in the recruitment and selection processes of foreign public sectors to the Thai public sector. The study reveals: 1) Many foreign governments worldwide use AI in their personnel recruitment and selection processes, from the initial stages to the final steps. 2) The use of AI in personnel recruitment and selection in the Thai public sector differs from that in foreign public sectors due to certain regulations, leading to noticeable differences in workflow. 3) The Thai public sector can adapt the AI approaches of foreign public sectors to suit the context of Thai government regulations.

Keywords: Artificial Intelligence, Recruitment and Selection, Foreign Public Sector, Thai Public Sector

บทนำ

ปัจจุบันสังคมกำลังเผชิญกับยุคดิจิทัล (Digital Age) และความปกติใหม่ (New Normal) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาปรับเปลี่ยนความปกติเดิมของกระบวนการต่าง ๆ หรือที่เรียกว่า Digital Disruption ส่งผลให้สังคมโลกทุกภาคส่วน ทุกภูมิภาคทั่วโลก ต้องปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงให้สามารถดำรงชีวิตไปพร้อมกับความความปกติใหม่นี้ได้ รวมทั้งจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ COVID-19 ที่ผ่านมาได้เพิ่มแรงกดดันให้กับองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการเร่งให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวโดยเฉพาะด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Zimmerling and Chen, 2021) ส่วนหนึ่งที่กำลังถูกให้ความสำคัญคือการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเข้ามาช่วยเหลือการกระทำของมนุษย์ในบริบทต่าง ๆ สำหรับปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกวงการต้องเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สังคมที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้อง อันจะเห็นได้ชัดเจนที่สุดโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ภายใต้การบริหารองค์กร แม้กระทั่งด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรทุกภาคส่วน จนนำมาสู่การเรียกว่า Digital HR ในปัจจุบัน โดยเป็นที่แน่นอนแล้วว่าต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทุกรูปแบบเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน และเห็นกันอย่างแพร่หลายแล้วในช่วงเวลาที่ผ่านมา ปัญญาประดิษฐ์

เป็นส่วนหนึ่งในเทคโนโลยีดังกล่าวต่อการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญคือองค์กรต่าง ๆ ในทุกประเทศเล็งเห็นถึงความสำคัญสำหรับการนำปัญญาประดิษฐ์มาช่วยเหลือนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ การรับสมัคร คัดกรอง ผู้สมัคร การสัมภาษณ์ ภายใต้กระบวนการสรรหาและคัดเลือก กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารค่าตอบแทน การจัดการสวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ (ชยวานุช จาตุจินดา, 2564)

ทั้งนี้สำหรับประเทศไทยนั้น พบว่าองค์กรเอกชนเริ่มมีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพราะการให้ความสำคัญของบทบาทของทรัพยากรมนุษย์แบบทุนมนุษย์ในปัจจุบัน แต่สำหรับองค์กรภาครัฐยังต้องให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างแข็งขันให้เท่าทันกับองค์กรรัฐวิสาหกิจและเอกชนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ภาครัฐหลายประเทศทั่วโลกก็มีความโดดเด่นในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในด้านต่าง ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ซึ่งกระบวนการที่โดดเด่นและเห็นได้ชัดมากที่สุดคือกระบวนการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุด และถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ เพราะหากองค์กรได้สรรหาคัดเลือกผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด ก็จะทำให้กระบวนการต่อไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประสิทธิภาพที่ดีตามมาจนองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และเติบโตพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ ได้ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546) บทความชิ้นนี้จึงสนใจศึกษาวิเคราะห์บทบาทของการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกสำหรับภาครัฐ เนื่องจากเห็นว่าภาครัฐไทยประสบปัญหาและเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์สำหรับกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้ระบบราชการจากทุกภาคส่วนมาโดยตลอดที่ผ่านมา ด้วยระบบราชการมักถูกมองว่าเป็นองค์กรที่ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง การทำงานแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานน้อย เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562) รวมทั้งกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภาครัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ยังมีกระบวนการที่ไม่เหมาะสมกับผู้ต้องการเข้ามาเป็นบุคลากร และไม่มีประสิทธิภาพมากพอในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหากล่าวมากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เกิดขึ้น และไม่ให้เกิดปัญหาที่อาจจะแก้ไขสำหรับเรื่องการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน ในส่วนของการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น ภาครัฐไทยจึงควรนำแบบอย่างที่ดี (Best practices) จากการปฏิบัติงานของภาครัฐต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ตามบริบทของประเทศไทย

จากความสำคัญข้างต้น ทำให้ผู้เขียนเห็นถึงความสำคัญและต้องการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นแบบอย่างในการพัฒนาและเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในภาครัฐไทย โดยการวิเคราะห์ผ่านแนวคิดที่สอดคล้องกับการสรรหา

และคัดเลือกภายใต้บริบทของสังคมปัจจุบัน และวิเคราะห์สถานการณ์และพลวัตการเปลี่ยนผ่านของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภาครัฐไทยและต่างประเทศ รวมทั้งศึกษากระบวนการและบทบาทของประเทศกรณีศึกษาสำหรับการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกในภาครัฐ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบทความวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ
2. เพื่อศึกษาช่องว่างระหว่างการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศกับภาครัฐไทย
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศในภาครัฐไทย

การวิเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องกับการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

1. แนวคิดเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์

ปัญญาประดิษฐ์ หมายถึง ระบบประมวลผลของคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่มีการวิเคราะห์เชิงลึกคล้ายความฉลาดของมนุษย์ และสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นการทำงานได้ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2564)

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หมายถึง เทคโนโลยีการสร้างเครื่องจักรให้มีความคล้ายคลึงกับลักษณะทางด้านสติปัญญาและความฉลาดเหมือนมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็น การคิดได้แบบมนุษย์ การกระทำได้แบบมนุษย์ การคิดอย่างมีเหตุผล และการกระทำอย่างมีเหตุผล โดยศาสตร์ที่เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เทคโนโลยี AI มีความสามารถทางสติปัญญาและการเรียนรู้เหมือนมนุษย์ คือ การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning: ML) ซึ่งหมายถึงศาสตร์ที่ทำให้คอมพิวเตอร์หรือเครื่องจักรสามารถเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ถูกป้อนเข้า (Input) และสร้างผลลัพธ์การตอบสนองต่อข้อมูล (Output) ขึ้นมาได้เอง (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566)

ปัญญาประดิษฐ์คือสติปัญญาเทียมที่ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สร้างตรรกะเหตุผลและวางแผนไปจนถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาได้เหมือนมนุษย์โดยใช้โปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่มนุษย์เขียนหรือจะทำชุดคำสั่งขึ้นปัจจุบันถูกนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือมนุษย์ในด้านต่าง ๆ (ชญาณูชา จาตุรจินดา, 2564)

กล่าวได้ว่า ปัญญาประดิษฐ์ เป็นเทคโนโลยีที่มนุษย์สร้างขึ้น มีสติปัญญาเหมือนมนุษย์เป็นระบบหรือเครื่องจักรที่สามารถทำงานได้เหมือนมนุษย์ โดยการป้อนข้อมูลให้ปัญญาประดิษฐ์เกิดการเรียนรู้และเข้าใจ ซึ่งปัจจุบันถูกนำมาใช้ช่วยเหลือมนุษย์ในกระบวนการทำงานลักษณะต่าง ๆ หลายหลายวิทยาการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก

สำหรับนิยามความหมายของการสรรหาและคัดเลือกในภาครัฐมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน และนิยามที่ผู้เขียนเห็นว่าสอดคล้องกับการศึกษาบทความชิ้นนี้คือของ O. Glen Stahl (1992, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากรในความหมายอย่างกว้าง ซึ่งครอบคลุมถึงการคัดเลือกบุคลากรด้วยว่าคือการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งข้อความที่ชวนให้สนใจการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในองค์กรของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงานตลอดจนติดตามดูแลผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย ขณะที่ความหมายอย่างแคบแยกกระบวนการสรรหาบุคลากรออกจากกระบวนการคัดเลือกบุคคล คือเป็นเพียงกระบวนการที่ให้บุคคลมาสมัครสอบแข่งขันหรือคัดเลือกเท่านั้นโดย ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546) ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ว่าเป็นการจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครเพื่อการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่งคือเริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐแก่ประชาชนการประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งลักษณะงานและข้อมูลอื่นที่ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับงานหรือประกอบการพิจารณาเข้ารับเลือกตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันว่า การสรรหาบุคคล หมายถึงกระบวนการค้นหาและจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเข้ามาสมัครงานกับส่วนราชการซึ่งหากส่วนราชการสามารถแสวงหาและจงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถได้ในจำนวนที่ต้องการและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเลือกสรรบุคคลมากยิ่งขึ้น ส่วนการคัดเลือกบุคคล (Selection) ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) อธิบายว่า การคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้ารับราชการนั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรโดยเป็นกระบวนการในการพิจารณาความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหามาแล้วเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดมาบรรจุเข้ารับราชการและที่สำคัญคือต้องตอบสนองและตรงตามความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

นอกจากนี้สิ่งที่สัมพันธ์กับการสรรหาคัดเลือกในบทความชิ้นนี้คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่ท้าทายในปัจจุบันซึ่งส่งผลต่อกระบวนการสรรหาคัดเลือกในแต่ละยุคสมัย จึงสอดคล้องกับโรเบิร์ต วูด และทิม เพน (Robert Wood and Tim Payne, 1998) ที่กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบให้กระบวนการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า “การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างขององค์กร ลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับปัจเจก

บุคคล สังคม กฎหมาย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี” เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์และต้องคำนึงถึงปัจจัยผลกระทบรอบด้าน

กล่าวโดยสรุป การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภาครัฐ คือกระบวนการค้นหาและมุ่งใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เข้ามาด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำมาพิจารณาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด ทั้งนี้ อาจมีปัจจัยบางอย่างส่งผลกระทบ กระบวนการสรรหาคัดเลือกจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งจะเห็นได้จากแนวคิดสำหรับการสรรหาคัดเลือกภาครัฐนั้นสะท้อนถึงกระบวนการที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ มีความแตกต่างจากการสรรหาและคัดเลือกขององค์กรอื่นทั่วไปที่ไม่ใช่หน่วยงานราชการ (Non-Government)

สถานการณ์และพลวัตการเปลี่ยนผ่านของกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐไทย และการปรับใช้แนวทางจากต่างประเทศ

หากจะนำแนวคิดและแนวทางการใช้ปัญญาประดิษฐ์ของภาครัฐต่างประเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับภาครัฐไทยนั้น จำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับบริบทสถานการณ์ของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เกิดขึ้นในประเทศให้กระจ่างเสียก่อน ในที่นี้จึงอธิบายวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยโดยสังเขปจนนำมาสู่สถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลภาครัฐของไทยที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีหลายประการที่ยังคงเหมือนเดิม และบางประการมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย เริ่มจากช่วงแรกที่มีการเริ่มจ่ายเงินเดือนช่วง พ.ศ. 2418 – 2434 แนวคิดการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในช่วงรัตนโกสินทร์ตอนต้นเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นผู้คัดเลือกในตำแหน่งระดับสูง ส่วนตำแหน่งระดับล่างขุนนางเป็นผู้แต่งตั้ง เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2435 มีการเปลี่ยนแปลงให้กระทรวงต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเอง จนปี พ.ศ. 2471 ได้กำหนดให้มีกรรมการรักษาพระราชบัญญัติ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่กำหนดหลักสูตรและการจัดการสอบไล่ผู้ที่เข้ารับราชการต่อมาภายหลังการเปลี่ยนแปลง พ.ศ. 2475 ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2476 ได้บัญญัติให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ดำเนินการสอบเองทั้งหมด ผู้ที่เข้ารับราชการจะเติบโตไปตามระดับชั้น เป็นการสรรหาและคัดเลือกแบบแนวตั้ง (Vertical Entry) และเป็นระบบปิด ต่อมาในยุคสมอโหล ปี พ.ศ. 2530 – 2539 บุคคลที่สามารถเข้ารับราชการเป็นประชาชนระดับกลางลงมาระดับล่างมากขึ้น การสอบแข่งขันแบ่งออกเป็น 3 ภาค คือภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) เป็นการทดสอบด้านการคิด หาเหตุผลโดยใช้ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจสังคม และวิชาภาษาไทย ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) ใช้วิธีการสอบข้อเขียนหรือทดลองปฏิบัติงาน และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.) เป็นการประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งยังคงดำเนินการสอบเช่นนี้มาจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งในระบบราชการไทยนอกจากจะใช้วิธีการสอบและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุด เข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าว การบรรจุแต่งตั้งก็เป็นขั้นตอนสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการสรรหาบุคลากร

ภาครัฐ โดยเป็นการออกคำสั่งเพื่อบรรจุบุคคลดังกล่าวเป็นข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะข้าราชการองค์การนั้น ๆ และให้ทดลองปฏิบัติราชการเป็นเวลา 6 เดือน ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ก.พ. กำหนดให้บรรจุบุคคลเข้ารับราชการในฐานะผู้ชำนาญการระดับ 6 ขึ้นไป เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สามารถเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับสูงได้โดยไม่ต้องไปเริ่มต้นใหม่ ทำให้การสรรหาเปิดกว้างเป็นระบบเปิดมากขึ้น (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2559; ศุภชัย ยาวะประภา, 2546) ดังนั้นรูปแบบของการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภาคเอกชนและภาครัฐด้วยกันเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศุภชัย ยาวะประภา, 2546)

จะเห็นได้ว่าที่ผ่านมานโยบายการสรรหาบุคลากรภาครัฐจะเน้นนโยบายแบบปิด และการสรรหาแบบแนวตั้งมากกว่า แต่ในปัจจุบันภาครัฐกำลังเคลื่อนไหวและพัฒนาตนเองไปเป็นภาครัฐยุคใหม่ที่ปรับเปลี่ยนนโยบายแบบเปิดมากขึ้น และเริ่มมีการสรรหาในรูปแบบแนวราบมากขึ้น เนื่องจากระบบแบบเดิมนั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (ศุภชัย ยาวะประภา, 2546) ต่อมาภาครัฐไทยจึงมีการนำแนวทางใหม่จากประเทศตะวันตกเข้ามาปรับใช้มากขึ้น และหลายวิธีภาคเอกชนของไทยก็ได้ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมานานแล้ว เพราะต้องการเน้นความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอน คำนึงถึงประสบการณ์ทำงานมากกว่าระดับการศึกษา แต่วิธีการเหล่านี้ยังมีเพียงส่วนน้อยที่นำมาใช้ในภาครัฐไทย เนื่องจากยังยึดติดกับระเบียบขั้นตอนและวุฒิการศึกษา จึงทำให้เกิดความล่าช้าและไม่ทันสมัยมาอย่างยาวนาน ยกตัวอย่างเช่น 1) E-Recruitment ซึ่งใช้กันโดยทั่วไปในภาครัฐของหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา อังกฤษ นิวซีแลนด์ สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ เป็นต้น เป็นการสรรหาผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตที่ผู้สมัครจะสื่อสารกับผู้รับสมัครผ่านทางเครือข่ายในระบบอินเทอร์เน็ต มีลักษณะเหมือนเว็บไซต์สมัครงานขององค์กรทั่วไปในปัจจุบัน สำหรับภาครัฐไทยสำนักงาน ก.พ. ได้นำมาใช้ในการสมัครสอบภาค ก. และภาค ข. ได้พัฒนาโดยมีการทำแบบทดสอบตรวจคะแนน และส่งข้อมูลทางระบบบนอินเทอร์เน็ต หรือการสอบด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Exam) 2) การสรรหาแนวราบ (Lateral Entry) ในต่างประเทศใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการสรรหาตำแหน่งตำรวจของประเทศต่าง ๆ เช่น แคนาดา สหรัฐอเมริกา อินเดีย ออสเตรเลีย ซึ่งเน้นในเรื่องของประสบการณ์การทำงาน และความรู้ความสามารถของผู้สมัคร ทั้งยังยกเว้นการสอบข้อเขียนตามแบบของกระบวนการสรรหาแนวตั้ง แต่จะใช้แบบทดสอบที่วัดในเรื่องของทักษะความชำนาญงานเป็นหลัก สำหรับประเทศไทยสำนักงาน ก.พ. ได้ใช้วิธีนี้ในการคัดเลือกบุคลากรในระดับ 6 ขึ้นไปที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน 3) การสรรหาแบบทางด่วน (Fast Stream) แนวคิดนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในภาครัฐของประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส และประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป หรือประเทศแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ ซึ่งเป็นระบบที่จูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพสูง ได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ตามความเหมาะสมและความสนใจ สามารถขึ้นไปสู่

ตำแหน่งระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว ในภาครัฐไทยเรียกว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track) มุ่งพัฒนานักบริหารระดับสูง (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546)

ทั้งนี้ยังเห็นวาระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐของต่างประเทศจะมีความก้าวหน้ากว่าภาครัฐไทยมาโดยตลอดทุกยุคสมัย ก่อนที่ประเทศไทยจะนำมาปรับใช้ในภายหลัง จนปัจจุบันนี้ภาครัฐหลายประเทศก็ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาคัดเลือกไปค่อนข้างมากจากอดีต โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยส่งเสริมและแทนที่การปฏิบัติงานของมนุษย์มากขึ้น จะเห็นว่าการเปลี่ยนผ่านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ภาครัฐไทยได้นำแนวทางการสรรหาคัดเลือกแนวใหม่จากภาครัฐต่างประเทศมาใช้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะสามารถนำมาปรับใช้ได้บ้างก็ตาม แต่ถือเป็นประโยชน์ต่อการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐและยังส่งผลต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดเป็นรากฐานการนำแบบอย่างมาประยุกต์ใช้ และการกระตุ้นให้ภาครัฐตื่นตัวและดำเนินการนำแนวทางจากภาครัฐต่างประเทศมาปรับใช้ต่อไปกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือที่เรียกกันและรู้จักกันว่า AI นั้น มีการนำมาใช้ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกขององค์กรต่าง ๆ มาระยะหนึ่ง และในปัจจุบันทุกองค์กรกำลังให้ความสำคัญอย่างมาก สำหรับประเทศไทยจะพบเห็นเด่นชัดในองค์กรเอกชน หรือองค์กรรัฐวิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ แต่องค์กรภาครัฐยังไม่ได้มีการนำมาใช้ให้เห็นอย่างชัดเจน แต่กำลังอยู่ในช่วงการพัฒนาแนวทางในการนำมาใช้ ซึ่งต่างกับภาครัฐต่างประเทศที่มีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกกันอย่างแพร่หลายแล้วในหลายประเทศ ซึ่งจะอธิบายต่อไปในหัวข้อของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลภาครัฐ

1. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐ

การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกจะมีเทคนิคกระบวนการที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เนื่องจากสรรหาคัดเลือกโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนที่ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งหลายองค์กรจะดำเนินการในลักษณะเดียวกัน ดังนั้นเมื่อนำปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ก็จะนำมาช่วยสนับสนุนในกระบวนการต่าง ๆ ในการสรรหาคัดเลือกให้มีความสะดวกรวดเร็ว ลดภาระของผู้ปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด โดยรวมในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐที่ต่างประเทศดำเนินการจะใช้เทคนิคของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วย โดยหนึ่งในเทคนิค AI ที่ใช้กันมากที่สุดในการสรรหาบุคลากรคือเครื่องมือค้นหาจากระบบฐานความรู้ (Search Engine) ซึ่งเป็นระบบที่ออกแบบมาเพื่อค้นหาเนื้อหาบนแพลตฟอร์ม หรือเว็บไซต์สมัครงาน ในการจับคู่คำค้นหาที่คล้ายคลึงกันในเชิงความหมายจากโปรไฟล์ของผู้สมัครและคำอธิบายเกี่ยวกับงานจากผู้ต้องการจ้างงาน เช่น Search Engine จะรับรู้ตำแหน่งว่างของผู้ว่าราชการฝ่ายขายมีความคล้ายคลึงกันเชิงความหมายกับตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการตลาดที่ค้นหา ก็สามารถจับคู่ได้อย่างชาญฉลาด โดยผู้ทำหน้าที่สรรหาจะต้องกำหนดคำหลัก หรือคำเฉพาะที่อธิบายรายละเอียดงาน เช่น ตำแหน่งงาน คุณสมบัติ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น เทคนิค AI อีกวิธีหนึ่งที่ใช้กันทั่วไปในการสรรหาบุคลากรคือ เหมืองข้อมูล (Data Mining) คือการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อนำไปใช้

ในการตัดสินใจ มักใช้สำหรับการจำแนกประเภทเมื่อคัดกรองประวัติของผู้สมัครจำนวนมากจากฐานข้อมูล และการทำนายผู้สมัคร (Predict) ที่ต้องการในขั้นตอนการคัดเลือก อีกทั้งยังมีเทคนิคโครงข่ายประสาทเทียม (Artificial Neural Networks: ANN) คือ การสร้างคอมพิวเตอร์ที่จำลองเอาวิธีการทำงานของสมองมนุษย์ มักใช้ในการคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้ทดสอบแบบจำลองเพื่อประเมินความสามารถด้านการจัดการและให้คะแนนผู้สมัครแต่ละคน และนำเสนอผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มากที่สุดสำหรับการทำนายประสิทธิภาพของผู้สมัครในอนาคต รวมทั้งจัดสรรตำแหน่งที่เหมาะสม (Brad et al., 2022; Karan Hiren Bhalgat, 2019)

ทั้งนี้การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในภาครัฐเพื่อสรรหาคัดเลือกบุคลากรนั้นจะมีวิธีการคล้ายคลึงกับขององค์กรอื่น ๆ สามารถสรุปวิธีการและรูปแบบหลัก ๆ ที่นำมาใช้อย่างชัดเจน (Bangkok Bank InnoHub, 2023; Karan Hiren Bhalgat, 2019) ได้ดังต่อไปนี้

1) การคัดกรองประวัติผู้สมัครหรือเรซูเม่และการจับคู่ผู้สมัคร โดยใช้อัลกอริทึมปัญญาประดิษฐ์ (AI) วิเคราะห์และเปรียบเทียบเรซูเม่และคุณสมบัติของผู้สมัครงานกับความต้องการของงาน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐได้ผู้สมัครที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดเวลาสำหรับการคัดกรองเบื้องต้น

2) แชทบอท (Chatbot) สำหรับการสอบถามเบื้องต้น แชทบอทที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) สามารถโต้ตอบกับผู้สมัครงาน ตอบคำถาม และแนะนำผู้สมัครตลอดขั้นตอนการสมัคร ช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ต้องตอบคำถามให้ข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งนี้คาดการณ์ว่าในอนาคตแชทบอทจะนำมาใช้เพื่อสัมภาษณ์และคัดกรองทักษะของผู้สมัคร ในปัจจุบันยังคงใช้สำหรับการตอบคำถามเบื้องต้นแก่ผู้สมัคร แต่กำลังมีการพัฒนาหุ่นยนต์ที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมากขึ้น รวมทั้งมีอารมณ์ การสื่อสาร และการโต้ตอบสูงมากขึ้นเทียบเท่ามนุษย์ พร้อมเทคโนโลยีการจดจำภาพและเสียงเพื่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกับผู้สมัคร

3) การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผ่านวิดีโอโดยปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อประเมินทักษะในการสื่อสาร ภาษากาย และการตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะสนับสนุนในกระบวนการสรรหาบุคลากรจากระยะไกลหรือการสรรหาบุคลากรจำนวนมาก

4) การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในอดีตของผู้สมัครเพื่อคาดการณ์ว่าผู้สมัครคนใดมีแนวโน้มที่เหมาะสมในบทบาทของบุคลากรภาครัฐ ช่วยเป็นข้อมูลให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ตัดสินใจจ้างงาน

5) การประเมินทักษะความสามารถ หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้การทดสอบและการประเมินที่ใช้ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อประเมินความรู้และทักษะความสามารถของผู้สมัครตามเกณฑ์ที่ต้องการได้ เพื่อให้มั่นใจว่าตรงตามคุณสมบัติและข้อกำหนดของงาน

โดยสรุปหน้าที่ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่ใช้เวลานาน เช่น การจัดหา การคัดกรอง และการสัมภาษณ์ ผู้สมัครจะถูกส่งต่อไปยังเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งจะทำให้บุคลากรเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีเวลาและประสิทธิภาพมากขึ้นในการมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมอื่น ๆ ที่ซับซ้อนมากกว่า โดยเทคนิควิธีการของแต่ละหน่วยงานที่ใช้จะมีความคล้ายคลึงกัน

2. ข้อดีและข้อจำกัดของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่นำมาใช้มากมายหากนำมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับความต้องการในองค์กร ซึ่งข้อดีของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาคัดเลือก (James Hawkins, 2023; Karan Hiren Bhalgat, 2019; Soumi et al., 2024) ได้แก่

1) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยเพิ่มโอกาสให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ผู้สมัครตามที่มีคุณภาพตามความต้องการมากขึ้น ซึ่งการจับคู่ความรู้ทักษะที่จำเป็นของงาน และความรู้ทักษะที่ผู้สมัครมีอย่างเหมาะสมจะช่วยวางผู้สมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้สมัครจึงจำเป็นต้องมีความสามารถเป็นที่ประจักษ์ ถูกต้องและตรวจสอบได้ จึงเป็นส่วนที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้สมัครพยายามพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการมากขึ้นด้วย

2) การคัดกรองและการคัดเลือกผู้สมัครจะปราศจากความลำเอียง ลดอิทธิพลทางความคิดหรืออคติส่วนบุคคลจากมนุษย์ได้ เพราะเป็นการใช้เครื่องจักรมากกว่าการมีส่วนร่วมของมนุษย์ ทำให้องค์กรได้ผู้สมัครที่ดีที่สุดตามศักยภาพที่แท้จริง และข้อมูลเชิงลึกที่ยุติธรรม เนื่องจากการตัดสินใจทั้งหมดดำเนินการโดยไม่มีความเห็นอกเห็นใจของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจะเพิ่มระดับความโปร่งใสยิ่งขึ้นในกระบวนการจ้างงาน ช่วยปรับปรุงการรับรู้ของผู้หางาน และปรับปรุงภาพลักษณ์หรือแบรนด์ขององค์กรให้ดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดแรงดึงดูดให้บุคคลต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรของรัฐมากขึ้น

3) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยประหยัดเวลาขององค์กรมากขึ้น และช่วยลดภาระงานซ้ำ ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะกระบวนการที่ต้องใช้เวลามาก เช่น การจัดหา การคัดกรองผู้สมัคร การตอบข้อซักถาม ซึ่งแชทบอทที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถตอบคำถามที่พบบ่อยจากผู้สมัคร ในขณะที่ระบบติดตามผู้สมัคร (Applicant Tracking System: ATS) สามารถคัดกรองและจัดอันดับผู้สมัครโดยอัตโนมัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้อุปสรรคสามารถมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่มีค่ามากขึ้นหรือมีประโยชน์มากขึ้นได้

4) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ช่วยในการลดต้นทุนขององค์กรสำหรับการจัดหาหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อสรรหาคัดเลือกบุคลากร และประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการจัดหาจากวิธีการดั้งเดิม เช่น ทรัพยากรบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่สรรหาคัดเลือก หรือค่าตอบแทนจากการจ้างบุคลากรสรรหาคัดเลือก

5) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) สามารถคาดการณ์ความต้องการแรงงานสำหรับการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) ได้อย่างแม่นยำจากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ซึ่งปัญญาประดิษฐ์สามารถระบุแนวโน้มในการลาออกของพนักงาน ช่องว่างด้านทักษะ และความท้าทายด้านแรงงานอื่น ๆ ซึ่งช่วยให้รัฐบาลพัฒนากลยุทธ์เชิงรุกเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

ข้อจำกัดของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาคัดเลือก ซึ่งอาจส่งผลต่อความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นจากประชาชนต่อหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐที่จะต้องบริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน (ชัยญานูช, 2564; ศรีณวิษณุ อัครทวีวัฒนาธร, 2562; Soumi et al., 2024) ได้แก่

1) การใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์บางอย่างอาจมีราคาสูง และอาจมีค่าใช้จ่ายสูงในการบำรุงรักษาหรืออัปเดตให้ทันสมัย

2) ประเด็นทางกฎหมายและจริยธรรมที่องค์กรต้องได้รับความยินยอมจากผู้สมัคร เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาจากความซับซ้อนของปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในบางกรณีอาจเกิดการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลที่ขาดความโปร่งใสก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจจากพนักงานหรือผู้สมัครได้ องค์กรจึงควรมีนโยบายที่ชัดเจนว่าข้อมูลใดบ้างที่อนุญาตและไม่อนุญาตให้รวบรวมเข้าในระบบข้อมูลของ AI ดังนั้นต้องตระหนักถึงความปลอดภัยและการปกป้องข้อมูลส่วนตัวของผู้สมัครหรือพนักงาน และต้องมีการกำกับดูแลที่เหมาะสม รวมถึง AI จะไม่มีพฤติกรรมมนุษย์ด้านคุณธรรมหรือศีลธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องกับ AI จะขาดความรู้สึกสัมพันธ์กับองค์กรหรือพนักงาน

3) การใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) บางอย่างอาจไม่มีประสิทธิภาพมากพอเทียบเท่ามนุษย์ หากมีข้อจำกัดบางอย่าง ยกตัวอย่างเช่น ความไม่ละเอียดของประวัติโดยย่อ (Resume) อาจทำให้ระบบคัดกรองได้ไม่ดีพอ หรือหากผู้สมัครเกิดความประหม่า ตื่นเต้น ในการสัมภาษณ์อาจมีผลต่อการพิจารณาของ AI ซึ่งหากเป็นการพิจารณาโดยมนุษย์อาจมองข้ามความผิดพลาดนี้ได้ เป็นต้น และบางครั้งอาจเกิดความผิดพลาดจากระบบที่อาศัยเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้จากความไม่เสถียรของระบบ

นอกจากนี้ยังมีผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร หากไม่นำมาใช้ที่เหมาะสม เช่น ปัญญาประดิษฐ์จะลดบทบาทของเจ้าหน้าที่บุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ อาจทำให้เกิดโอกาสตกงานสูง เป็นต้น

กรณีศึกษาการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในสรรหาคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ

1. สหรัฐอเมริกา

สหรัฐอเมริกามีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาช่วยในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐหลากหลายหน่วยงาน และใช้ระบบวิธีการที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละรัฐแต่ละหน่วยงาน ซึ่งที่โดดเด่นคือรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกามีการใช้ AI ในการสรรหาคัดเลือกผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ USAJOBS ซึ่งใช้อัลกอริทึม AI เพื่อจับคู่ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในตำแหน่งว่างนั้น ๆ โดย USAJOBS ถือเป็นเว็บไซต์การจ้างงานอย่างเป็นทางการที่เชื่อมโยงผู้หางานกับโอกาสการจ้างงานของรัฐบาลกลางทั่วสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก โดยปกติแล้วรัฐบาลกลางต้องการให้ชาวอเมริกันและชาวต่างชาติมากกว่า 2 ล้านคน เข้ามาทำงานราชการ ซึ่งอาศัยการให้บริการจาก USAJOBS อีกทั้งเมืองต่าง ๆ ก็มีการใช้ AI ในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่าง เมืองโรเชสเตอร์ รัฐนิวยอร์กใช้แพลตฟอร์มที่ขับเคลื่อนด้วยพีเจอาร์ต่าง ๆ จาก AI เพื่อปรับปรุงการจ้างงานสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในภาครัฐให้ทันสมัย เมืองซานอันโตนิโอ รัฐเท็กซัส ได้นำ AI มาใช้ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกสำหรับตำแหน่งด้านความปลอดภัยสาธารณะ เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจและนักดับเพลิง เมืองที่ใช้แชทบอทที่ขับเคลื่อนด้วย AI ในกระบวนการสรรหาคัดเลือก ได้แก่ เมืองซานฟรานซิสโก โดยใช้แชทบอทที่ชื่อว่า “JobBot” ในการสื่อสารกับผู้สมัคร และยังมีรัฐนิวเจอร์ซีย์ รัฐแอริโซนา เป็นต้น ซึ่งใช้แชทบอทโดยการติดตั้งบนเว็บไซต์สมัครงาน เพื่อช่วยให้คำแนะนำ และตอบคำถามแก่ผู้สมัคร ขั้นตอนการสมัคร และเกณฑ์คุณสมบัติต่าง ๆ หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่าง นอกจากนี้กองทัพสหรัฐอเมริกาใช้งาน AI ในการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุดสำหรับบทบาทต่าง ๆ ภายในกองทัพ ได้แก่ กองทัพบกเน้นการใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลคะแนนการทดสอบ เวชระเบียน การตรวจประวัติ และผลการประเมินบุคลิกภาพ เพื่อคาดการณ์ศักยภาพของผู้สมัคร โดยเฉพาะโครงการ The Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB) ใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ผลการทดสอบ และความถนัดเพื่อจับคู่ผู้สมัครกับบทบาทงานเฉพาะ กองทัพยังมีผู้ช่วยด้านดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วย AI ชื่อว่า “SGT STAR” ช่วยตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกองทัพบกเบื้องต้น (ชัยญาณุช, 2564; USAJOBS, 2023)

2. สหราชอาณาจักร

Government Digital Service (GDS) ของสหราชอาณาจักรเป็นผู้นำสำคัญในการปรับปรุงบริการ และการดำเนินงานของรัฐบาลให้ทันสมัย รวมถึงสำรวจการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการสรรหาคัดเลือก โดย GDS ได้ริเริ่มโครงการที่พยายามนำ AI มาใช้สำหรับการสรรหาคัดเลือก อีกหนึ่งระบบที่เห็นได้ชัดของรัฐบาลสหราชอาณาจักร คือ Civil Service Fast Stream ซึ่งได้ทดลองกับแชทบอทที่ขับเคลื่อนด้วย AI เพื่อดำเนินการกับข้อซักถามเบื้องต้นของผู้สมัคร และทำให้กระบวนการสรรหาคัดเลือกเป็นแบบอัตโนมัติมากที่สุด นอกจากนี้ Civil Service เป็นหน่วยงานข้าราชการพลเรือนแห่งสหราชอาณาจักร ได้แนะนำ “Success Profiles Framework” ซึ่งรวมเอา AI ไว้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เครื่องมือนี้จะประเมินผู้สมัครเทียบกับความสามารถหลัก ค่านิยม และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับบทบาทข้าราชการพลเรือน โดยใช้อัลกอริทึม AI

ให้คะแนนและจัดอันดับผู้สมัครตามคำตอบสำหรับคำถาม และการประเมินตามความสามารถ แนวทางนี้จะช่วยในการระบุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งของรัฐบาล (Civil Service Fast Stream, 2021)

3. แคนาดา

รัฐบาลแคนาดาได้จัดตั้ง GC Digital Talent Cloud ซึ่งเป็นโครงการริเริ่มที่ใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning (ML) เพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากรให้ทันสมัยเป็นแพลตฟอร์มเว็บไซต์ที่ให้ผู้สมัครระบุคุณสมบัติของตนเอง และจะแสดงจำนวนผู้สมัครที่ตรงกับเกณฑ์ของเรา ซึ่งจะช่วยให้รัฐบาลสามารถจัดหา และคัดเลือกผู้มีความสามารถจากกลุ่มผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือก ทำให้กระบวนการจ้างงานรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจะใช้ AI เพื่อจับคู่ผู้สมัครกับความต้องการงานเฉพาะ และช่วยให้หน่วยงานภาครัฐเข้าถึงกลุ่มผู้มีความสามารถในวงกว้างขึ้น (Canada.ca, 2023)

4. นิวซีแลนด์

รัฐบาลนิวซีแลนด์ใช้ jobs.govt.nz ซึ่งเป็นเว็บไซต์หลักสำหรับการค้นหาและสมัครงานที่ต้องการ เพื่อเข้าทำงานภายใต้หน่วยงานรัฐบาล โดยสามารถสร้างบัญชีและโปรไฟล์เพื่อให้เจ้าหน้าที่สรรหาบุคลากรของรัฐบาลสามารถจับคู่ทักษะและประสบการณ์ของผู้สมัครกับโอกาสในตำแหน่งงานที่ต้องการอยู่ได้ และจะมีการแจ้งเตือนสำหรับตำแหน่งที่ต้องการ รวมทั้งการติดตามสถานะของใบสมัครได้ อีกทั้งหลายหน่วยงานของนิวซีแลนด์กำลังริเริ่มพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ด้วยตนเองเพื่อมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานสถิติของนิวซีแลนด์ (Statistics NZ) กำลังพัฒนาแชทบอทสำหรับการสัมภาษณ์ และมองหาซอฟต์แวร์ AI สำหรับการคัดกรองผู้สมัคร (jobs.govt.nz, 2023)

5. สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์มีโครงการริเริ่ม “Smart Dubai” ถือเป็นแนวทางในการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีอัจฉริยะมาใช้ในการบริการภาครัฐในด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านการสรรหาบุคลากร รัฐบาลสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ได้ใช้เครื่องมือ AI เพื่อปรับปรุงการลงประกาศรับสมัครงานให้ผู้ต้องการหางานเข้าถึงได้ทั่วถึงมากขึ้น การคัดกรองผู้สมัครเบื้องต้น และการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยรัฐบาลร่วมมือกับ IBM Watson เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาบุคลากร AI ของ IBM Watson ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประวัติโดยย่อหรือเรซูเม่และใบสมัคร โดยจับคู่ผู้สมัครกับคำอธิบายลักษณะงานตามทักษะ คุณสมบัติ และประสบการณ์ (IBM, 2023)

6. บาห์เรน

หน่วยงานภาครัฐบาห์เรน นำเทคนิคปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในกระบวนการสรรหาบุคลากร และกระบวนการคัดเลือกหลากหลายรูปแบบทั้งการใช้เครื่องมือในการจัดเรียงลำดับผู้สมัครจำนวนมากจากทักษะและประสบการณ์ของผู้สมัคร และการวิเคราะห์ตัวบุคคลจากวิดีโอสัมภาษณ์ ซึ่งการใช้ AI ในการคัดเลือกบุคคลนั้นจะช่วยลดผลกระทบในเรื่องความแตกต่างกันของเชื้อชาติและชาติพันธุ์ อีกทั้งยังใช้เครื่องมือ AI วิเคราะห์คาดการณ์กำลังคน และสร้างแผนภูมิที่แสดงทักษะและบุคคลที่หน่วยงานต้องการในอนาคตได้ทำให้ง่ายต่อการจัดระเบียบแรงงาน (Marwan & Saeed, 2020)

7. ออสเตรเลีย

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและตลาดแรงงานที่ดึงดูดทำให้หน่วยงานภาครัฐของออสเตรเลีย (Australian Public Sector: APS) ใช้เครื่องมือจัดการงานที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-assisted) และระบบอัตโนมัติมากขึ้น โดยประเภทของเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ เครื่องสแกนเรซูเม่ การสัมภาษณ์ทางวิดีโอ หรือการทดสอบไซโครเมตริก (psychometric tests) เป็นการประเมินบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับการตรวจสอบโดย AI หรือกระบวนการอัตโนมัติ จากการสำรวจในปี 2022 พบว่าหน่วยงานภาครัฐ 23% ใช้เครื่องมือ AI ในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ผ่านการทดสอบจากบริษัทเอกชน ซึ่งเน้นการใช้ร่วมกับมนุษย์เพื่อความแม่นยำ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างคุณสมบัติของผู้สมัครที่กำลังได้รับการประเมินและคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของงาน (Australian Government, 2022)

8. เอสโตเนีย

รัฐบาลเอสโตเนียถือเป็นผู้นำเปิดด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในหน้าที่ต่าง ๆ ของภาครัฐมาอย่างยาวนาน ดังนั้นการใช้ AI ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกของภาครัฐถือเป็นเรื่องปกติที่มีการทำอยู่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ คือกองทุนประกันการว่างงานของเอสโตเนีย (The Estonian Unemployment Insurance Fund: EUIF) จับคู่ผู้หางานกับตำแหน่งที่เปิดรับอยู่ของหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้ AI ช่วยให้ผู้หางานจับคู่กับงานที่เหมาะสม ผ่านเครื่องมือที่ชื่อว่า “OTT” เป็นเครื่องมือที่ภาครัฐใช้เพื่อปรับปรุงความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า เป็นระบบ AI ที่ใช้บันทึกลูกค้ามากกว่า 100,000 รายการเพื่อประเมินความน่าจะเป็นของเส้นทางการจ้างงานที่แตกต่างกัน จัดระบบลูกค้าเพื่อให้การสนับสนุนในตำแหน่งงาน และกระจายภาระงานของภาครัฐ อีกทั้งในปัจจุบันอัลกอริทึมการจับคู่กำลังพัฒนาเพิ่มเติม (e-Estonia, 2021)

เมื่อสรุปการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกภาครัฐของแต่ละประเทศแล้วพบว่าแต่ละประเทศมีลักษณะการใช้ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีความโดดเด่นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในวิธีการนั้น ๆ ของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน (ตารางที่ 1)

ประเทศ	AI ที่ใช้	ความโดดเด่น
สหรัฐอเมริกา	- เว็บไซต์ที่มีอัลกอริทึม AI เพื่อจับคู่ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน - ใช้แชทบอท AI สื่อสารกับผู้สมัคร ให้คำแนะนำ การรับสมัครเบื้องต้น และตอบคำถามแก่ผู้สมัคร รวมทั้งให้ข้อมูลหน่วยงาน - ใช้ AI เพื่อวิเคราะห์ผลการทดสอบและความถนัด เพื่อจับคู่ผู้สมัครกับบทบาทงานเฉพาะในกองทัพ	ใช้ AI ในหลากหลายวิธีการ หลากหลายหน่วยงานตามบริบทที่จำเป็นและเหมาะสมกับหน่วยงานเพื่อการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ
สหราชอาณาจักร	- ใช้ AI สำหรับการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงในระบบ Civil Service Fast Stream - ใช้เครื่องมือ AI ประเมินผู้สมัครเปรียบเทียบกับความสามารถหลัก ค่านิยม และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ - ใช้ AI จัดลำดับคะแนนและประเมินความสามารถแก่บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ	ภาครัฐพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐบาลให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการใช้ AI
แคนาดา	- ใช้เว็บไซต์รับสมัครด้วยเครื่องมือ AI ที่ทันสมัยสามารถแสดงจำนวนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ได้	ระบบที่มีประสิทธิภาพช่วยให้รัฐบาลจัดหาบุคลากรได้ง่าย รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
นิวซีแลนด์	- ใช้เว็บไซต์รับสมัครที่มีรูปแบบเหมือนเอกชน ผู้สมัครเข้าถึงได้และใช้งานง่าย ให้ผู้สมัครสร้างบัญชี และติดตามสถานะการจับคู่ตำแหน่งที่เหมาะสมได้ - กำลังพัฒนาแชทบอทสำหรับการสัมภาษณ์	หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ มีความพยายามพัฒนาและนำ AI มาใช้ โดยไม่ต้องพึ่งรัฐบาลกลาง
สหรัฐอเมริกา	- ใช้เครื่องมือ AI เพื่อประกาศรับสมัครงานอย่างทั่วถึง ใช้คัดกรองผู้สมัคร และตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร - ใช้ AI ที่พัฒนาโดยเอกชนช่วยในการวิเคราะห์ จับคู่ ผู้สมัครตามทักษะ คุณสมบัติ และประสบการณ์	รัฐบาลร่วมมือกับบริษัทเอกชนเพื่อใช้ AI ปรับปรุงประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากร
บราซิล	- ใช้เครื่องมือ AI จัดเรียงผู้สมัครจำนวนมาก และวิเคราะห์ หัวข้อ บุคคลจากวิดีโอสัมภาษณ์ - ใช้เครื่องมือ AI วิเคราะห์คาดการณ์กำลังคนที่หน่วยงานต้องการในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาคัดเลือก	โดดเด่นในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยสำหรับคาดการณ์กำลังคนเพื่อการสรรหาคัดเลือกบุคลากรในอนาคต
ออสเตรเลีย	- ใช้เครื่องมือ AI สแกนเรซูเม่ วิเคราะห์การสัมภาษณ์ทางวิดีโอ และการทดสอบไซโครเมตริก	ใช้เครื่องมือ AI ที่หลากหลาย ซึ่งผ่านการทดสอบและตรวจสอบความแม่นยำอย่างดี
เอสโตเนีย	- ใช้ AI ช่วยให้ผู้ทำงานจับคู่กับงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับอยู่ของหน่วยงานภาครัฐ	ประยุกต์ใช้เครื่องมือ AI ให้เหมาะสมกับแนวทางการจัดงานให้เกิดประโยชน์ต่อภาระงานภาครัฐ

นอกจากนี้เมื่อสำรวจช่องว่างระหว่างกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ในกรณีศึกษากับภาครัฐไทยพบว่า ทำให้เห็นสิ่งที่ภาครัฐไทยยังบกพร่องและสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้ (ตารางที่ 2)

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ภาครัฐ	สหรัฐอเมริกา	สหราชอาณาจักร	แคนาดา	นิวซีแลนด์	สหรัฐอเมริกา มิเรตส์	บาห์เรน	ออสเตรเลีย	เอสโตเนีย	ประเทศไทย
การนำปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในกระบวนการ สรรหาและคัดเลือก บุคลากรภาครัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
อัลกอริทึม AI เพื่อจับคู่ ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับงานใน ตำแหน่งว่าง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การใช้ Chatbot ใน กระบวนการสรรหาและ คัดเลือก	✓	✓		✓					✓
ปัญญาประดิษฐ์เพื่อ วิเคราะห์ข้อมูลคะแนน การทดสอบ และ ประเมินผล	✓								
การสร้างแพลตฟอร์ม เว็บไซต์สำหรับผู้สมัคร งาน	✓	✓	✓	✓					✓
การใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อลดอคติของการสรร หาและคัดเลือก						✓			
การใช้ปัญญาประดิษฐ์ วิเคราะห์วิดีโอ สัมภาษณ์						✓	✓		

จากตารางข้างต้นเมื่อเปรียบเทียบการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐของทั้ง 8 ประเทศกรณีศึกษากับประเทศไทย พบว่าของต่างประเทศมีรูปแบบที่หลากหลายในการนำมาใช้กับการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมกับหน่วยงานและความต้องการของประเทศตนเองแตกต่างกันออกไป แต่ประเทศไทยพบว่ามีเพียงการใช้แชทบอท (Chatbot) ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก และการสร้างแพลตฟอร์มเว็บไซต์สำหรับผู้สมัครงาน แต่ในเรื่องของประสิทธิภาพนั้นยังต้องพัฒนาอีกมาก นอกจากนี้

จะเห็นช่องว่างอย่างชัดเจนสำหรับการพัฒนาของประเทศไทยตามแบบอย่างของประเทศดังกล่าว และสามารถเลือกปรับใช้จากรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศได้

กรณีศึกษาการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในสรรหาคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ

การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกของภาครัฐถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำแนวทางหรือเทคนิควิธีการที่ได้รับความนิยมเป็นที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐจากภาครัฐต่างประเทศทั่วโลก ซึ่งถือเป็นแบบอย่าง (Best Practice) ในการนำมาปรับใช้ ภาครัฐไทยปัจจุบันส่วนใหญ่ดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง และอาจมีบางหน่วยงานที่สรรหาคัดเลือกด้วยตัวเองแตกต่างไปจากวิธีการของสำนักงาน ก.พ. อย่างไรก็ตามสำนักงาน ก.พ. เป็นหนึ่งหน่วยงานที่สำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภาครัฐโดยการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ ดังนั้นประการแรกสำหรับแนวทางและข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐไทยควรเริ่มจากสำนักงาน ก.พ. คือการเริ่มต้นนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในเบื้องต้น โดยอาจทำเว็บไซต์สมัครงานแบบเบื้องต้น ใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่ไม่ซับซ้อนมากนัก ผ่านความร่วมมือกับบริษัทเอกชน แล้วจึงค่อยพัฒนาเว็บไซต์ให้ดีขึ้น โดยไม่ขัดต่อระเบียบราชการในเรื่องการสรรหาคัดเลือก รวมทั้งปรับปรุงระเบียบการสอบแข่งขันให้ทันสมัยมากขึ้น ประการที่สอง อย่างที่ทราบกันดีว่า สิ่งที่เป็นปัญหาและข้อจำกัดสำหรับประเทศไทยคือ ภาครัฐไทยยังคงฝังรากลึกอยู่กับรูปแบบเดิมซึ่งยากต่อการปรับเปลี่ยนเนื่องจากเป็นระบบที่มีการสั่งสมทางวัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิมมานานจนยากที่จะแยกหรือปรับเปลี่ยนออกจากกันได้ ในการปรับเปลี่ยนจะต้องใช้ระยะเวลาความพยายามและอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546) ดังนั้นการประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวจะต้องปรับเปลี่ยนในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป ดำเนินการเหมือนกับสถานการณ์การสรรหาคัดเลือกที่ผ่านมาในอดีตสำหรับการนำแนวทางของต่างประเทศมาใช้ อาจนำร่องโดยใช้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐ ส่วนราชการต่าง ๆ แล้วค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนมาใช้หลายหน่วยงานมากขึ้น หากนำมาปฏิบัติแล้วมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และอีกปัญหาหนึ่งคือ ระเบียบราชการการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกอาจยังขัดต่อระเบียบราชการ ข้อเสนอแนะคือควรปรับระเบียบราชการเสียก่อน ให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น เท้าหินการเปลี่ยนแปลงสำหรับสังคมโลกปัจจุบันภายใต้ความเหมาะสม ประการที่สาม การอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานหลายภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชน เพื่อช่วยสนับสนุนความรู้และเครื่องมือเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนโดย AI สำหรับใช้ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกหรือรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในการใช้ AI กับกระบวนการสรรหาคัดเลือก เพื่อปรับแนวทางให้เข้ากับองค์กรภาครัฐมากขึ้น

ทั้งนี้การนำ AI เข้ามาใช้ในกระบวนการรับสมัครพนักงานและกระบวนการสัมภาษณ์ทำได้เพียงการคัดกรองคุณสมบัติของผู้สมัครในเบื้องต้นเท่านั้นการตัดสินใจสุดท้ายยังเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลและผู้บริหารในการคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับหน่วยงานเนื่องจากยังมีความไม่แน่ใจว่าหากใช้ AI ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร

แต่เพียงอย่างเดียวจะทำให้ได้พนักงานที่มีลักษณะเหมือนหุ่นยนต์มากเกินไปจึงจำเป็นต้องใช้มนุษย์ในการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้ายด้วยแต่ในท้ายที่สุดเมื่อรับผู้สมัครเข้ามาแล้วผู้สมัครยังคงต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับองค์กรด้วย เช่น ขั้นตอนการปฐมนิเทศ

สำหรับมุมมองของผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำมาใช้ในแต่ละเครื่องมือของแต่ละประเทศ เพราะในแต่ละเครื่องมืออาจมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน หรือบางเครื่องมือที่รัฐบาลอื่นใช้แล้วอาจจะไม่ได้ผลก็ต้องตระหนักและคิดพิจารณาให้ถี่ถ้วนรอบคอบก่อนนำแนวทางต่าง ๆ มาใช้ รวมถึงนำมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย (Best Fit) ซึ่งปัจจุบันภาครัฐไทยนำปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อบริการและตอบสนองความต้องการแก่ประชาชนบ้างแล้ว ดังนั้นการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐจึงไม่ยากเกินความคาดหมาย

บทสรุป

บทบาทของการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence -AI) มาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการสรรหาคัดเลือกของภาครัฐต่างประเทศ ที่เป็นต้นแบบสำหรับการนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐไทยนั้น ถือเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาและอธิบาย เนื่องจากสังคมปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการสรรหาคัดเลือกโดยเฉพาะภาครัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนให้เท่าทันยุคสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ด้อยไปกว่าองค์กรภาคส่วนอื่น ๆ ดังนั้นการศึกษารูปแบบการปรับตัวที่สำคัญของต่างประเทศที่มีผลลัพธ์เป็นที่ประจักษ์และประสบความสำเร็จเป็นเรื่องที่ประเทศไทยยังจำเป็นต้องนำมาประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทที่เหมาะสม

บทความนี้นำเสนอจากการวิเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องกับการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับปัญญาประดิษฐ์ที่นำมาใช้ร่วมกับแนวคิดการสรรหาคัดเลือกในภาครัฐ ถือว่ามีความสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาและอธิบายสถานการณ์และพลวัตการเปลี่ยนผ่านของกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐไทย และการปรับใช้แนวทางจากต่างประเทศ ตลอดเวลาที่ผ่านมามีประเทศไทยเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการสรรหาคัดเลือกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละยุคสมัย โดยมีแนวทางจากต่างประเทศเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ จนมาถึงปัจจุบันปัญญาประดิษฐ์เป็นปัจจัยสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงแทนที่การสรรหาคัดเลือกแบบดั้งเดิม ซึ่งหลายประเทศก็ได้พัฒนาขับเคลื่อนเช่นเดิม ทั้งยังเป็นแบบอย่าง (Best Practice) ที่สำคัญให้ภาครัฐไทยได้นำไปประยุกต์ใช้เหมือนดังในอดีต เมื่อศึกษาการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกในปัจจุบันของภาครัฐแล้วจะพบเทคนิควิธีการต่าง ๆ แทรกอยู่ในกระบวนการสรรหาคัดเลือกไม่ว่าจะเป็น การนำมาใช้คัดกรองผู้สมัคร การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผ่านวิดีโอ การวิเคราะห์คาดการณ์อัตราค่าจ้าง รวมถึงการประเมินทักษะความสามารถ ที่ต้องการให้เทคโนโลยี AI เข้ามาช่วย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เป็นมนุษย์ได้ไปปฏิบัติงานอื่นที่ซับซ้อนกว่า ทั้งนี้ก็พบว่ายังมีข้อดีมากมายหากนำมาใช้

อย่างถูกวิธีและเหมาะสม รวมถึงข้อจำกัดบางอย่างที่เป็นผลเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้จากความผิดพลาด ดังนั้นจึงต้องนำแนวทางมาปรับใช้อย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งบทความนี้ก็ได้นำเสนอกรณีศึกษาประเทศตัวอย่างที่โดดเด่นในการนำ AI มาใช้สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐ จึงทำให้เห็นช่องว่างสำหรับภาครัฐไทยที่จะต้องปรับใช้และพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงตามประเทศที่พัฒนาแล้วในเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องตระหนัก คิดพิจารณาให้ถี่ถ้วน เริ่มต้นแบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อไม่ขัดต่ออุปสรรคปัญหาที่ประสบพบเจออยู่ และคำนึงถึงบริบทความเหมาะสมของระเบียบราชการไทยตามแนวทางและข้อเสนอแนะของผู้เขียน

ดังนั้นเมื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์แล้วพบว่า ประเด็นแรก ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ได้ถูกนำมาใช้ในทุกแวดวงอุตสาหกรรมในทุกประเทศทั่วโลก รวมไปถึงสำหรับการบริหารจัดการองค์กรในส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะกระบวนการสรรหาคัดเลือก และเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาครัฐที่บทความนี้มุ่งสนใจและศึกษา ซึ่งการ AI มาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรภาครัฐนั้น ประเทศต่าง ๆ ได้นำมาปรับใช้เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการประยุกต์ใช้ โดยบทความได้นำเสนอจากกรณีศึกษาในประเทศตัวอย่าง ประการที่สองเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับภาครัฐไทยจะเห็นได้ว่าการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของภาครัฐไทยยังคงแตกต่างกับภาครัฐต่างประเทศอยู่มาก เนื่องจากข้อจำกัดของระบบราชการไทย ทำให้เห็นช่องว่างได้อย่างชัดเจนระหว่างภาครัฐไทยและภาครัฐต่างประเทศ ส่วนประการที่สาม จากการศึกษาและอธิบายผ่านหัวข้อต่าง ๆ ของบทความ จึงนำมาสู่แนวทางและข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ในภาครัฐไทยให้เหมาะสมตามบริบทภายใต้ระเบียบราชการของประเทศไทยได้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ชญาณัฐ จตุรจินดา. (2564). AI กับการบริหารงานบุคคล. วารสารสังคมศาสตร์, 51(1), 3-19.

นิสสารัก เวชยานนท์. (2559). ระบบการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรภาครัฐของไทย (พ.ศ. 2418 – ปัจจุบัน). รัตนไตร.

บางกอกแบงก์ อินโนฮับ. (2566). เมื่อโลกเข้าสู่ยุค Digital HR บทบาทสำคัญของ AI ที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล. สืบค้นเมื่อ 2 กันยายน 2566, จาก <https://www.bangkokbankinnohub.com/th/the-role-of-ai-in-recruitment/>

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. (2562). คู่มือการดูแลและพัฒนาข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ. โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ..

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). ปัญญาประดิษฐ์ในการให้บริการของภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 2 กันยายน 2566, จาก <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/Knowledge-Sharing/Articles/AI-in-Government-Services.aspx>

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). เทคโนโลยีที่สำคัญในยุคดิจิทัล: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ Tech Series: Artificial Intelligence (AI). สืบค้นเมื่อ 2 กันยายน 2566, จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/tech-series-artificial-intelligence-ai>

ศรัณวิษฐ์ อัครทวีวัฒนาธร. (2562). นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์กับการสรรหาทรัพยากรบุคคล [สารนิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยมหิดล.

ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. บริษัท จุฑทอง จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

Australian Government. (2022). About us. Retrieved September 8, 2023, from <https://www.mpc.gov.au/about-us>

Brad A. M. J., Jerrell D. C., & Jared J. L. (2022). Artificial Intelligence and Public Human Resource Management: Questions for Research and Practice. Public Personnel Management, 51(4), 538-562.

Canada.ca. (2023). GC Digital Talent. Retrieved September 8, 2023, from <https://talent.canada.ca/en>

Civil Service Fast Stream. (2021). The Civil Service Fast Stream. Grow like nowhere else. Retrieved September 8, 2023, from <https://www.faststream.gov.uk/index.html>

IBM. (2023). About IBM. Retrieved September 8, 2023, from <https://www.ibm.com/about?lnk=flathl>

- James, H. (2023). **Leveraging AI in Government Recruitment: An Introduction to Transforming Talent Acquisition**. Retrieved September 2, 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/leveraging-ai-government-recruitment-introduction-talent-hawkins/>
- Jobs.govt.nz. (2023). **About jobs.govt.nz**. Retrieved September 2, 2023, from <https://jobs.govt.nz/portal/about.html?v=2020>
- Karan H. B. (2019). **An exploration of how Artificial Intelligence is impacting Recruitment and Selection process [master dissertation]**. Dublin Business School.
- Marwan, M. A. & Saeed, H. A. (2020). **Trends And Opportunities Of Artificial Intelligence In Human Resource Management: Aspirations For Public Sector In Bahrain**. International journal of scientific & technology research, 9(1), 3867-3871.
- Robert, W. & Tim, P. (1998). **Competency Based Recruitment and Selection**. Chichester England. John Wiley & Son.
- Soumi, G., Soumi, M. & Santosh, K. D. (2024). **Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management**. Apple Academic Press, Inc.
- USAJOBS. (2023). **About USAJOBS**. Retrieved September 8, 2023, from <https://www.usajobs.gov/Help/About/>
- Zimmerling, A. & Chen, X. (2021). **Innovation and possible long-term impact driven by COVID-19: Manufacturing, personal protective equipment and digital technologies**. Technology in Society, 65: 101-541.

Translated References

- Chaturachinda, C. (2021). **AI in Human Resource Management**. Journal of Social Sciences, 51(1), 3-19. (in Thai)
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). **ระบบการสรรหา พัฒนา และรักษามูลค่าของภาครัฐของไทย (พ.ศ. 2418 – ปัจจุบัน). รัตนไตร.**
- Bangkok Bank InnoHub. (2023). **When the world enters the era of Digital HR, the crucial role of AI in human resource management**. Retrieved September 2, 2023, from <https://www.bangkokbankinnohub.com/th/the-role-of-ai-in-recruitment/>
- The Office of the Civil Service. Commission (OCSC). (2019). **Guidelines for the care and development of ordinary civil servants in the probationary period of government service**. Printing Office of The Office of the Civil Service. Commission.

Electronic Transactions Development Agency. (2021). **Artificial Intelligence in Government Services**. Retrieved September 2, 2023, from <https://www.etda.or.th/th/Useful-Resource/Knowledge-Sharing/Articles/AI-in-Government-Services.aspx>

Digital Economy Promotion Agency. (2023). **Tech Series: Artificial Intelligence (AI)**. Retrieved September 2, 2023, from <https://www.depa.or.th/th/article-view/tech-series-artificial-intelligence-ai>

ศรัณวิษณุ อัครทวีวัฒนาธร. (2562). **Artificial Intelligence innovation with recruitment [Independent Study for Master degree of Management, College of Management Mahidol University]**. มหาวิทยาลัยมหิดล.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2546). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. บริษัท จุดทอง จำกัด.