

การบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน ในยุคปัญญาประดิษฐ์

A BUDDHIST-INFORMED APPROACH TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ธนวุฒิ สุนทรเดชา^{1*}, ศิรินทรา สิทธิสารศิลป์²

Tanawut Soontorndacha^{1*}, Sirintra Sittisakornsilp²

¹บริษัท ไอซีไอคอนซิลด์ จำกัด

¹iCE Consulting Co., Ltd.

²นักวิชาการอิสระ

²Independent Scholar

*Corresponding Author E-mail: tanawut.soontorndacha@gmail.com

Received March 5, 2026; Revised June 17, 2026; Accepted June 30, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งวิเคราะห์กระแสการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ที่ผลักดันให้องค์กรนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่การพึ่งพาเทคโนโลยีดังกล่าวอย่างเบ็ดเสร็จได้ก่อให้เกิดความท้าทายและวิกฤตการณ์ทางจริยธรรมที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความไม่มั่นคงในอาชีพที่นำไปสู่สภาวะความแปลกแยก ตลอดจนปัญหาอคติของอัลกอริทึม อันเป็นความเอนเอียงจากการประมวลผลข้อมูลที้นำไปสู่การเลือกปฏิบัติ และความคลุมเครือของกระบวนการแบบกล่องดำ ที่มักนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ ปรากฏการณ์เหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการลดทอนคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้กลายเป็นเพียงทรัพยากรที่เครื่องจักรทดแทนได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นข้อจำกัดว่า เทคโนโลยีที่ปราศจากปัญญาภายใน ไม่อาจรับผิดชอบต่อผลกระทบทางศีลธรรมที่เกิดขึ้นได้เพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ดังกล่าว บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดเชิงบูรณาการที่นำ “วิถีพุทธ” เข้ามาสอดคล้องประสานกับศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยประยุกต์ใช้ “อิทธิบาท 4” เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกและเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ทักษะเทคโนโลยีใหม่ให้แก่พนักงาน ควบคู่กับการยึดถือ “พรหมวิหาร 4” สำหรับผู้นำและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นแกนกลางบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความเห็นอกเห็นใจและยุติธรรม การสังเคราะห์แนวคิดนี้นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่คือ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวในยุคปัญญาประดิษฐ์” รูปแบบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่รักษาสสมดุลเชิงกลยุทธ์ ระหว่างมิติด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงปริมาณ กับมิติด้านความเป็นมนุษย์ที่อาศัยปัญญาภายในกำกับดูแลจริยธรรม ท้ายที่สุดแล้ว ปัญญาประดิษฐ์ควรถูกวางบทบาทเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน ในขณะที่มนุษย์ยังคงต้องเป็นศูนย์กลางในการวินิจฉัยและตัดสินใจเชิงคุณค่า สมดุลเช่นนี้จะช่วยให้องค์กรก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง มีจริยธรรม และเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, วิถีพุทธ, ยุคปัญญาประดิษฐ์, องค์กรยั่งยืน

Abstract

This academic article aims to analyze the ongoing digital transformation that has driven organizations to adopt Artificial Intelligence (AI) as a key tool for enhancing the efficiency of Human Resource Management (HRM). However, excessive reliance on such technology has created significant challenges and ethical crises affecting employees, including job insecurity leading to alienation, algorithmic bias resulting from biased data processing and discriminatory outcomes, and the opacity of black-box systems. These challenges directly undermine human value and dignity by reducing employees to mere resources that can be replaced by machines, highlighting the limitation that technology without inner wisdom cannot assume responsibility for the moral consequences of its decisions. To address these challenges, this article proposes an integrated approach that incorporates the “Buddhist Way” into modern Human Resource Management. The Iddhipada 4 principles are applied to foster positive attitudes and prepare employees to acquire new technological skills, while the Brahmavihara 4 principles provide an ethical foundation for leaders and human resource professionals to manage organizational change with compassion and fairness. The synthesis of these concepts leads to new knowledge in the form of the “Buddhist Human Resource Management Model for Adaptation in the Artificial Intelligence Era.” The model emphasizes the strategic role of human resource management in balancing the technological dimension, which prioritizes quantitative efficiency, with the human dimension, which relies on inner wisdom to guide ethical judgment. Ultimately, AI should serve as a supportive tool, while humans remain at the center of value-based judgment and decision-making. Such a balance enables organizations to navigate technological transformation with resilience and ethical integrity while achieving sustainable growth.

Keywords: Human Resource Management, Buddhist Way, Age of Artificial Intelligence, Sustainable Organization

บทนำ

ด้วยสถานการณ์ปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าองค์กรทั่วโลกต่างต้องรับมือกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ถาโถมเข้ามาอย่างรวดเร็วและรุนแรง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการทำงานไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง บริบทเช่นนี้บีบบังคับให้งานด้าน “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) ไม่สามารถหยุดอยู่เพียงแค่การทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน (Support) ทัวไปได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องยกระดับบทบาทของตนเองขึ้นมาเป็น “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” (Strategic Partner) ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและคอยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างทันยุคทันสมัย (ธารทิพย์ พจนสุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, 2564) โดยหนึ่งในเครื่องมือทรงพลังที่หลายองค์กรเลือกนำมาใช้เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในยุคนี้ ก็คือ “เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์” (Artificial Intelligence: AI) เทคโนโลยีดังกล่าวไม่ได้เพียงแค่เข้ามาช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่มันยังมีความสามารถในการจัดการกับข้อมูลจำนวนมหาศาลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ซึ่งครอบคลุมสายงานทรัพยากรบุคคล

อย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ (แพรวพัชร จิระเดชะ และอรพรรณ คงมาลัย, 2569; จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2568)

แต่ทว่าอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญมากก็คือ ความสะดวกรวดเร็วที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์กลับซ่อนผลกระทบที่สร้างความกังวลให้กับคนทำงานอย่างลึกซึ้ง เมื่อองค์กรพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นกลไกหลัก สิ่งตามมาคือความหวาดระแวงของบุคลากรที่เกรงว่าตนเองกำลังจะถูกแย่งงาน ความรู้สึกไม่มั่นคงในเส้นทางอาชีพนี้เองที่ผลักดันให้พนักงานเกิดภาวะแปลกแยกในที่ทำงาน ก่อตัวเป็นกำแพงความต่อต้าน และทำให้หลายคนเลือกที่จะปิดกั้นตนเองจากการปรับตัว (วัชรพล ยงวณิชย์, 2565) ปัญหาที่กีดกันองค์กรไม่ได้หยุดอยู่แค่เรื่องสภาพจิตใจ แต่ยังลุกลามไปถึงความท้าทายด้านจริยธรรมอย่างหนัก โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารตัดสินใจมอบอำนาจให้ปัญญาประดิษฐ์ชี้ชะตาในเรื่องสำคัญของงานทรัพยากรบุคคล สิ่งที่มีกบฏคือร่องรอยความลำเอียงของอัลกอริทึม (Algorithmic Bias) ซึ่งนำไปสู่การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ตลอดจนความเสี่ยงในการละเมิดความเป็นส่วนตัว และความคลุมเครือของระบบกล่องดำ (Black Box Problem) ที่กระบวนการคิดประมวลผลซับซ้อนเสียจนมนุษย์ไม่อาจตรวจสอบเหตุผลเบื้องหลังได้ (นันทยา รื่นกลิ่น, 2568) ภาพสะท้อนจากปัญหาทั้งหมดนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนว่า เทคโนโลยีซึ่งเรียนรู้และตีกรอบจากชุดข้อมูลในอดีต กำลังก้าวล่วงเข้ามาสั่นคลอน “ปัญญาภายใน” ของมนุษย์ พร้อมทั้งลดทอนศักดิ์ศรีและคุณค่าของคนทำงานให้หดเล็กลงจนกลายเป็นแค่เพียงทรัพยากรที่เครื่องจักรสามารถทดแทนได้ (พระธีรพล ภูณัฐโก (บัวทอง) และคณะ, 2569) ในระยะยาวแล้ว หากองค์กรและผู้เกี่ยวข้องให้น้ำหนักกับประสิทธิภาพทางธุรกิจจนมองข้ามความละเอียดอ่อนทางจริยธรรม ผลกระทบเชิงลบย่อมย้อนกลับมาทำลายความร่วมมือของหน่วยงาน กัดกร่อนความไว้วางใจระหว่างกัน และบั่นทอนเสถียรภาพขององค์กรอย่างยากที่จะหลีกเลี่ยง (ธรรพพงศ์ วงษ์สวัสดิ์, 2569)

เมื่อพิจารณางานวิจัยและวรรณกรรมที่ผ่านมา แม้แวดวงวิชาการจะให้ความสำคัญกับการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงมีการหยิบยกประเด็นด้านจริยธรรมมาถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง ทว่าองค์ความรู้ส่วนใหญ่กลับยังขาดกรอบแนวคิดที่นำเอาหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการในบริบทของปัญญาประดิษฐ์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการผสมผสานสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงเทคโนโลยีเข้ากับปัญญาภายในและจริยธรรมของมนุษย์ ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) ที่สำคัญยิ่ง

เพื่อเป็นการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะนำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธในบริบทของปัญญาประดิษฐ์ โดยเลือกใช้วิธีบูรณาการหลักพุทธธรรมอันได้แก่ อิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4 เข้ามาสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เป้าหมายก็เพื่ออธิบายให้เห็นถึงกลไกการปรับตัวขององค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้เงื่อนไขของการรักษาสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและมิติความละเอียดอ่อนของความเป็นมนุษย์ สำหรับคุณูปการในเชิงวิชาการนั้น บทความนี้มีส่วนช่วยขยายขอบเขตองค์ความรู้ ผ่านการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงศาสตร์ทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการบริหารจัดการร่วมสมัยได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนในมิติของการนำไปปฏิบัติจริง องค์กรสามารถนำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เป็นเข็มทิศในการออกแบบนโยบาย ตลอดจนการบริหารคนอย่างมีจริยธรรมท่ามกลางกระแสการรุกคืบของปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งจะเป็นแนวทางนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรที่มั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืนในท้ายที่สุด

จากประเด็นปัญหาและผลกระทบที่กล่าวมาทั้งหมด บทความวิชาการฉบับนี้จึงตั้งใจนำเสนอแนวทางการปฏิบัติสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่ามกลางยุคสมัยที่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์กำลังก้าวเข้ามา

มีบทบาทสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยการเลือกใช้วิธีบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา หรือที่เรียกกันว่า “วิถีพุทธ” เข้ามาทำหน้าที่เป็นแกนกลางสำคัญในการขับเคลื่อนและบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวทางดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การนำ “อิทธิบาท 4” มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปิดใจเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ไปจนถึงการยึดถือ “พรหมวิหาร 4” สำหรับผู้บริหารและผู้น้ององค์กร เพื่อให้การตัดสินใจและการบริหารงานเต็มไปด้วยความเห็นอกเห็นใจและตั้งอยู่บนรากฐานของความยุติธรรม การดึงวิถีพุทธเข้ามาปรับใช้ในลักษณะนี้ จะทำหน้าที่เป็นเสมือนกลไกชั้นดีที่คอยรักษาสมดุลไม่ให้องค์กรเอนเอียงไปฝั่งการมุ่งเน้นแต่ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีขั้นสูงเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงรักษาความละเอียดอ่อนทางจริยธรรมและคุณค่าของจิตใจมนุษย์เอาไว้ได้อย่างครบถ้วน อันจะปูทางไปสู่การปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างเข้มแข็ง มีความสงบสันติ และเติบโตก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนในท้ายที่สุด

การพลิกโฉมงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัญญาประดิษฐ์

ในอดีต งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มักถูกมองว่าเป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนที่ดูแลงานธุรการและงานประจำวันขององค์กร แต่ในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมกำลังส่งผลกระทบอย่างรุนแรงและนำโลกเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Schwab, 2016) สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนไปจากการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตนเองไปสู่การเป็น “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” (Strategic Partner) ที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (ธารทิพย์ พจนสุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, 2564)

เครื่องมือที่สำคัญที่มักถูกนำมาใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในยุคนี้ คือ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ถือเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสที่สำคัญยิ่งสำหรับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล (Budhwar et al., 2022) เนื่องจาก AI มีความสามารถในการประมวลผลข้อมูลมหาศาลได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำ AI มาประยุกต์ใช้ตลอดวงจรชีวิตของพนักงาน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การนำระบบประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing: NLP) มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) เช่น การประเมินความรู้สึกรักของพนักงาน ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์นักสร้าง (Generative AI) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการทำงาน (จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2568; แพร้วพัชร จิระเดชะ และอรพรพรณ คงมาลัย, 2569)

อย่างไรก็ตาม การพลิกโฉมดังกล่าวไม่ได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงเพื่อทดแทนกำลังคน แต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่สำคัญในการ “บริหารการเปลี่ยนแปลง” (Change Management) ด้วยการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Culture) ที่เน้นความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการปรับตัว เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับ เปิดใจ และสามารถใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพลิกโฉมงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัญญาประดิษฐ์นั้น ไม่ใช่เพียงปรากฏการณ์ของการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเร็วและลดต้นทุนเท่านั้น แต่หัวใจสำคัญที่แท้จริง คือ การปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ต้องคอยเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางดิจิทัลให้กับบุคลากร เพื่อให้มนุษย์และเทคโนโลยีสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิกฤตจริยธรรมและผลกระทบต่อความเป็นมนุษย์ในองค์กร

แม้ปัญญาประดิษฐ์จะได้รับการยกย่องว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ในอีกมุมหนึ่ง การนำเทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนมนุษย์ได้ก่อให้เกิดปัญหาความไม่มั่นคงในอาชีพและส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของบุคลากรอย่างรุนแรง (วัชรพล ยงวนิชย์, 2565) ผู้นำองค์กรบางส่วนมองเห็นโอกาสในการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อลดต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจจะทิ้ง “สัญญาทางจิตใจ” ที่ควรมีต่อพนักงานสิ่งนี้ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกแปลกแยก หวาดระแวง และรู้สึกว่าคุณค่าความเป็นมนุษย์ของตนกำลังถูกบั่นทอนลง ให้กลายเป็นเพียงทรัพยากรที่สามารถถูกเครื่องจักรทดแทนได้ตลอดเวลา

นอกจากปัญหาด้านความมั่นคงแล้ว วิกฤตการณ์ที่น่ากังวลที่สุดในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ “อคติของอัลกอริทึม” (Algorithmic Bias) ที่ส่งผลให้เกิดการเลือกปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์เรียนรู้จากชุดข้อมูลในอดีต ซึ่งหากข้อมูลเหล่านั้นแฝงไปด้วยความลำเอียง ระบบก็จะทำการตัดสินใจที่เอนเอียงตามไปด้วย ดังกรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำอย่าง Amazon ที่พบว่าระบบ AI คัดกรองผู้สมัครงานมีอคติต่อผู้สมัครเพศหญิง เนื่องจากชุดข้อมูลที่ใช้ฝึกฝนโมเดลมีความเอนเอียงจากอดีตสอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าระบบ AI ในปัจจุบันกว่าร้อยละ 44 มีอคติทางเพศแฝงอยู่ และอีกร้อยละ 25 มีอคติทั้งทางเพศและเชื้อชาติรวมกัน (ชลธิชา ทักศิณาเวช, 2568) นอกจากนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน AI มักจะให้ความสำคัญเฉพาะข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ที่วัดค่าได้เป็นตัวเลข เช่น ยอดขาย หรือเวลาทำงานแต่ระบบมักจะละเลยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ที่เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานร่วมกัน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ จริยธรรม ภาวะผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งนำไปสู่การประเมินที่ไม่สะท้อนความเป็นจริงและขาดความเห็นอกเห็นใจ (จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2568)

ยิ่งไปกว่านั้น การมอบอำนาจให้ปัญญาประดิษฐ์ตัดสินใจยังนำไปสู่ ปัญหา “กล่องดำ” (Black Box Problem) ที่กระบวนการคิดประมวลผลของระบบมีความซับซ้อนจนมนุษย์ไม่อาจตรวจสอบถึงเหตุผลที่แท้จริงได้เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารพึงพาแต่คำตอบสำเร็จรูปจาก AI ย่อมส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ที่มนุษย์สูญเสียทักษะการตัดสินใจเชิงคุณค่า (Value-based Judgment) และสูญเสียวิจารณ์ญาณเชิงวิพากษ์ (พระธีรพล ญญฐิโก (บัวทอง) และคณะ, 2569) เทคโนโลยีที่ปราศจากมิติความเป็นมนุษย์และไร้ซึ่ง “ปัญญาภายใน” ย่อมไม่สามารถรับมือกับผลกระทบทางศีลธรรมที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้ วิกฤตนี้จึงเป็นสัญญาณเตือนที่สำคัญว่า องค์กรไม่ควรปล่อยให้ความฉลาดเชิงเทคนิคเข้ามาแทนที่ความดีงาม และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องดำรงอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและจริยธรรมความเป็นมนุษย์

กล่าวโดยสรุป วิกฤตจริยธรรมจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงานทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงความบกพร่องทางเทคนิคที่นำไปสู่อคติและการเลือกปฏิบัติ (Algorithmic Bias) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิกฤตการณ์ทางจิตใจที่ลดทอนคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้กลายเป็นเพียงทรัพยากรที่สามารถทดแทนได้ การมอบอำนาจในการประเมินและตัดสินใจให้กับระบบกล่องดำ (Black Box) ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงปริมาณแต่ไร้ซึ่งความเห็นอกเห็นใจ ย่อมส่งผลให้องค์กรสูญเสียวิจารณ์ญาณเชิงวิพากษ์และการตัดสินใจเชิงคุณค่า (Value-based Judgment) ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นข้อจำกัดอย่างชัดเจนว่า เทคโนโลยีที่ปราศจาก “ปัญญาภายใน” ย่อมไม่สามารถรับมือกับผลกระทบทางศีลธรรมที่เกิดขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้ การจะนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างยั่งยืน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องแสวงหาและบูรณาการหลักคุณธรรมเข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลและรักษาสมดุลแห่งความเป็นมนุษย์เอาไว้

วิกฤตการณ์ทางจริยธรรมที่สำคัญจากการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่ระบบเทคโนโลยีและแนวทางการบริหารมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงปริมาณจนละทิ้งมิติทางจิตใจ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผ่านมุมมองที่ขาดหายไปของพรหมวิหาร 4 ได้อย่างชัดเจน ประการแรก คือ การขาดเมตตา และกรุณา

เมื่อองค์กรมุ่งใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนหรือทดแทนกำลังคน พนักงานย่อมเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและแปลกแยก ประกอบกับปัญญาประดิษฐ์ไม่สามารถทำความเข้าใจความละเอียดอ่อนทางอารมณ์หรือสถานการณ์ตามจริงที่มีความซับซ้อนของปัญหาในที่ทำงานได้ การพึ่งพาเครื่องจักรจึงส่งผลให้มนุษย์ถูกลดทอนคุณค่าลง ต่อมาประการที่สอง คือ การขาดอุเบกขา หรือความเป็นธรรมในการตัดสินใจ แม้เทคโนโลยีจะถูกคาดหวังให้มีความเป็นกลาง ยุติธรรม และไม่ลำเอียง แต่ในทางปฏิบัติ ปัญญาประดิษฐ์กลับเผชิญปัญหา “อคติของอัลกอริทึม” (Algorithmic Bias) ที่สืบทอดความลำเอียงจากการเรียนรู้ข้อมูลในอดีต ส่งผลให้การประเมินและการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์มีความไม่โปร่งใสและนำไปสู่การเลือกปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ยาก วิกฤตการณ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัญญาประดิษฐ์เป็นเพียงผู้รวบรวมข้อมูลที่ปราศจากมิติความเป็นมนุษย์และขาดปัญญาภายใน การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยปราศจากการกำกับดูแลด้วยหลักธรรม จึงไม่อาจสร้างความเป็นธรรมและเสถียรภาพที่ยั่งยืนในองค์กรได้

หลักพุทธธรรมที่ควรนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รองรับปัญญาประดิษฐ์

การจะนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนั้น จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจถึงแก่นแท้ของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา บทความนี้จะมุ่งเน้นการนำหลักธรรม 2 หมวดสำคัญ ได้แก่ อิทธิบาท 4 และ พรหมวิหาร 4 ซึ่งมีปรากฏที่มาในพระไตรปิฎก (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) มาเป็นรากฐานในการบูรณาการ ดังนี้

1. อิทธิบาท 4 พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายไว้ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ว่า อิทธิบาท 4 คือ ธรรมอันเป็นเครื่องมือหรือทางแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น 2. วิริยะ ความเพียรพยายาม 3. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝึกฝน และ 4. วิมังสา ความไตร่ตรองทดสอบและพิจารณาหาเหตุผล (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546) ในบริบทของการทำงาน อิทธิบาท 4 เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่ช่วยยกระดับศักยภาพของบุคคลให้มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หรือธรรมะสำหรับผู้เป็นใหญ่และผู้นำ เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมด้วยความเกื้อกูล ประกอบด้วย 1. เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข 2. กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีและ 4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546)

จากการศึกษาที่มาของหลักธรรมทั้งสอง สามารถสรุปได้ว่า อิทธิบาท 4 มีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับการเตรียมความพร้อมด้านทัศนคติและทักษะของ “ตัวบุคลากร” ให้สามารถปรับตัวรับมือกับความท้าทายจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่พรหมวิหาร 4 เป็นเข็มทิศทางจริยธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับ “ผู้นำและผู้บริหาร” ในการนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลง ดูแลสภาพจิตใจของพนักงานและป้องกันปัญหาความไม่เป็นธรรมจากการพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์ หลักพุทธธรรมทั้งสองหมวดนี้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ควรนำมาบูรณาการเพื่อรักษาสมดุลขององค์กรในยุคปัญญาประดิษฐ์

การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการปรับตัวของทรัพยากรมนุษย์

การนำปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ในกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนได้อย่างมหาศาล แต่ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความวิตกกังวลต่อความมั่นคงในอาชีพและวิกฤตการณ์ทางจริยธรรมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อบรรเทาผลกระทบดังกล่าว องค์กรจึงจำเป็นต้องนำหลักคุณธรรมทางพระพุทธศาสนา หรือ “วิถีพุทธ” เข้ามาบูรณาการเพื่อเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างความพร้อม

ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งการประยุกต์ใช้ได้เป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ มิติการพัฒนาตนเองของบุคลากร และมิติการบริหารจัดการของผู้บริหาร

มิติที่ 1 การพัฒนาความพร้อมและศักยภาพของบุคลากรด้วยอิทธิบาท 4 พนักงานคือฟันเฟืองสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวข้ามการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์ การสร้างความพร้อมให้พนักงานเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถประยุกต์ใช้ “อิทธิบาท 4” ซึ่งเป็นฐานแห่งความสำเร็จในการทำงานและการปรับตัว ที่ช่วยพัฒนาและเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รจ กสิวุฒิ และปนัดดา รักษาแก้ว, 2569) ได้แก่

1. ฉันทะ (ความพอใจ) การสร้างทัศนคติเชิงบวก (Digital Mindset) ให้พนักงานเกิดความรักและเปิดรับเทคโนโลยี โดยมองว่าปัญญาประดิษฐ์ คือ “ผู้ช่วย” ที่จะมาแบ่งเบาภาระงานประจำวัน ไม่ใช่ภัยคุกคามที่จะมาแย่งงาน

2. วิริยะ (ความเพียร) การส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นพยายามในการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Upskill และ Reskill) เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จิตตะ (ความเอาใจใส่) การมีความรับผิดชอบและจดจ่อต่อการควบคุมดูแลระบบ AI อย่างใกล้ชิด เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์เป็นเพียง “ผู้รวบรวมข้อมูล” (Data Aggregator) มนุษย์จึงต้องเป็นผู้วินิจฉัยและตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยความรอบคอบ

4. วิมังสา (การไตร่ตรอง) การรู้จักวิเคราะห์และประเมินผลการทำงานของระบบ AI อย่างมีวิจารณญาณ เพื่อตรวจสอบข้อผิดพลาดและอคติของอัลกอริทึมที่อาจเกิดขึ้น

มิติที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจริยธรรมด้วยพรหมวิหาร 4 ในมุมมองของผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การนำองค์กรข้ามผ่านความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ เหนือกว่าการมุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพของเครื่องจักรเพียงอย่างเดียว การปฏิบัติต่อพนักงานด้วย “พรหมวิหาร 4” ซึ่งเป็นธรรมประจำใจในการปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลและเป็นธรรม ได้แก่

1. เมตตา (ความปรารถนาดี) ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความปรารถนาดีต่อพนักงาน ด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และเปิดเผยถึงเป้าหมายในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. กรุณา (ความช่วยเหลือเกื้อกูล) การแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าไปช่วยเหลือพนักงานที่อาจได้รับผลกระทบ ปรับตัวได้ช้า หรือไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยี โดยการจัดอบรมพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อลดความวิตกกังวลและความรู้สึกแปลกแยกในที่ทำงาน

3. มุทิตา (ความพลอยยินดี) การส่งเสริมและชื่นชมยินดีเมื่อบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและนำ AI มาประยุกต์ใช้จนเกิดผลสัมฤทธิ์ในงาน

4. อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) การมีจิตใจที่ยุติธรรม ไม่ลำเอียง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีความรับผิดชอบในด้าน “ความเป็นธรรม (Fairness)” องค์กรต้องมั่นใจว่าการนำ AI มาใช้ในการประเมินผลหรือการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ จะต้องไม่มีอคติแอบแฝง (Algorithmic Bias) และต้องมีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ (นันทยา รื่นกลิ่น, 2568)

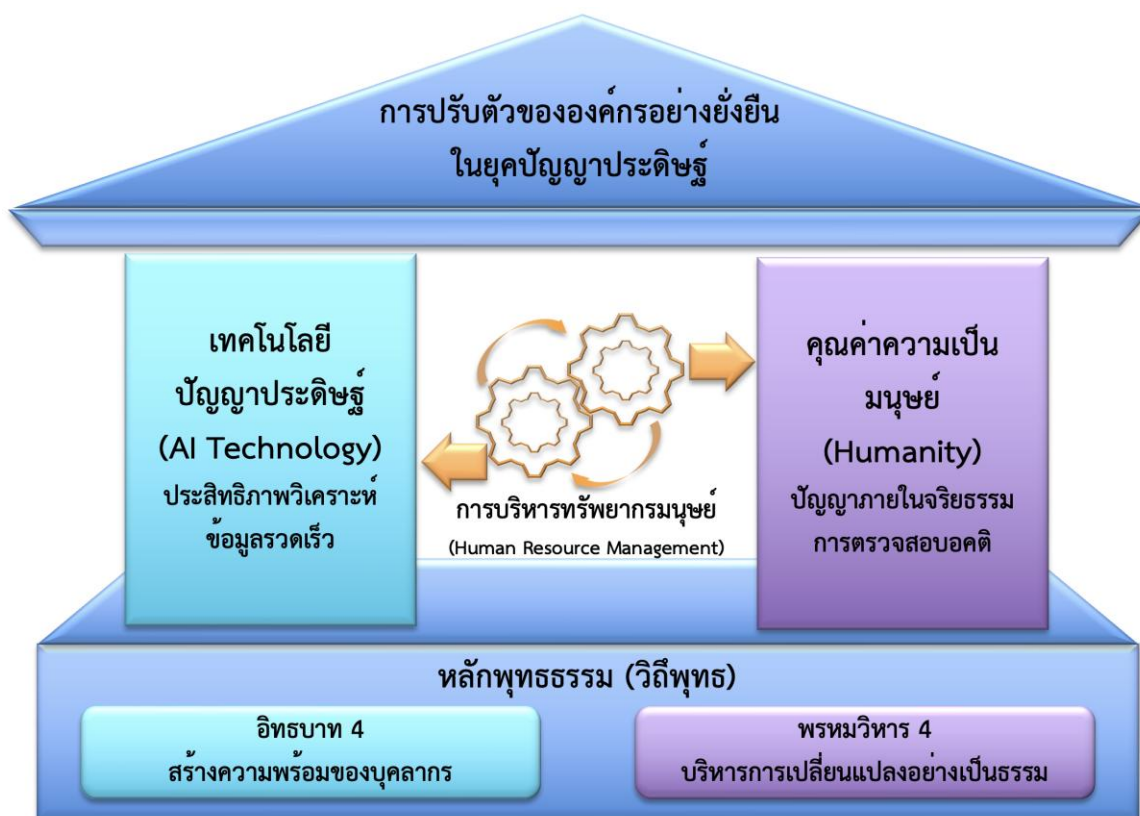
การผสมผสาน “ปัญญาประดิษฐ์” เข้ากับ “ปัญญาภายใน” ที่สุดแล้วการประยุกต์ใช้วิถีพุทธในงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การตระหนักถึงความจริงที่ว่า ปัญญาประดิษฐ์นั้นปราศจาก “มิติความเป็นมนุษย์” และไม่มีปัญญาภายในที่จะคอยรับผิดชอบต่อผลกระทบทางศีลธรรมที่เกิดขึ้น (พระธีรพล ญฺฐิโก (บัวทอง) และคณะ, 2569) มนุษย์จึงต้องดำรงสถานะเป็น “ผู้อ่านนัยอนุมติ” (Idealist Inferer) ที่คอยกำกับดูแลให้

เทคโนโลยีทำงานสอดคล้องกับจริยธรรมอันดีงาม การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่าง “ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี” และ “การรักษาคุณค่าของจิตใจมนุษย์” ทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

สรุปความได้ว่า การประยุกต์ใช้วิถีพุทธในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการตระหนักถึงความจริงที่ว่า ปัญญาประดิษฐ์นั้นปราศจากมิติความเป็นมนุษย์และขาดปัญญาภายในที่จะคอยรับมือกับผลกระทบทางศีลธรรม มนุษย์จึงต้องดำรงสถานะเป็นผู้วินิจฉัยที่คอยกำกับดูแลให้เทคโนโลยีทำงานสอดคล้องกับจริยธรรมอันดีงาม การบูรณาการอิทธิบาท 4 สำหรับพนักงาน ควบคู่กับพรหมวิหาร 4 สำหรับผู้นำ จึงเป็นการสร้างกลไกการปรับตัวที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งช่วยรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของเทคโนโลยีขั้นสูงกับการรักษาคุณค่าศักดิ์ศรีของจิตใจมนุษย์ อันจะทำให้องค์กรก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล วิฤตการณ์ทางจริยธรรมจากเทคโนโลยี และการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ในการบูรณาการศาสตร์สมัยใหม่เข้ากับหลักพุทธศาสนา ภายใต้ชื่อ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวในยุคปัญญาประดิษฐ์” (Buddhist-Informed HR-AI Adaptation Model) ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวในยุคปัญญาประดิษฐ์

จากภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวในยุคปัญญาประดิษฐ์สามารถอธิบายกลไกการทำงานและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้ 3 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 ฐานรากแห่งการปรับตัว (Foundation of Adaptation) องค์กรไม่อาจก้าวเข้าสู่ยุค AI ได้หากบุคลากรและผู้นำขาดความพร้อม ฐานรากที่สำคัญจึงเป็นการนำ “วิถีพุทธ” มาเป็นภูมิคุ้มกันทางจิตใจ โดยใช้ อธิปไตย 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) เพื่อเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกและแรงจูงใจให้พนักงานพร้อมเรียนรู้ทักษะดิจิทัลใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการใช้ พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความเห็นอกเห็นใจและยุติธรรม

ส่วนที่ 2 แกนกลางการขับเคลื่อน (The Driving Core) เมื่อฐานรากมั่นคง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการรักษาสมดุลระหว่างสองมิติ ได้แก่ 1. มิติด้านเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI Technology) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และการลดต้นทุนผ่านระบบอัลกอริทึม และ 2. มิติด้านความเป็นมนุษย์ (Humanity) ที่มุ่งเน้นการใช้ปัญญาภายใน และจริยธรรม เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุม และอุดช่องโหว่ของอคติจากกล่องดำของปัญญาประดิษฐ์ (Algorithmic Bias)

ส่วนที่ 3 เป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) การผสมผสานสมดุลระหว่าง “ประสิทธิภาพของปัญญาประดิษฐ์” และ “ปัญญาภายในของมนุษย์” ภายใต้การกำกับดูแลด้วยหลักพุทธธรรม จะนำไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง คือ การปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Organizational Adaptation) ที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม พนักงานมีความมั่นคงทางจิตใจ และสามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอเชิงทฤษฎี จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืนในยุคปัญญาประดิษฐ์ สามารถพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญได้ดังนี้

โดยข้อเสนอเชิงทฤษฎีดังกล่าวสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักในกรอบแนวคิดที่นำเสนอ ซึ่งประกอบด้วยมิติพื้นฐานทางพุทธธรรม (อธิปไตย 4 และพรหมวิหาร 4) มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน

1. การประยุกต์ใช้อธิปไตย 4 ในการพัฒนาบุคลากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมในการปรับตัว และการยอมรับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ของพนักงาน

2. การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้าง ความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

3. การบูรณาการระหว่างมิติด้านเทคโนโลยี (ปัญญาประดิษฐ์) และมิติด้านความเป็นมนุษย์ (ปัญญาภายในและจริยธรรม) ภายใต้กรอบวิถีพุทธ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน

สรุป

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบัน แม้ว่าปัญญาประดิษฐ์จะมีศักยภาพสูงในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลได้อย่างแม่นยำ แต่ผลกระทบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ วิกฤตการณ์ทางความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องเผชิญกับความไม่มั่นคงในอาชีพ รวมถึงปัญหาความท้าทายด้านจริยธรรมจากการตัดสินใจของอัลกอริทึมที่อาจแฝงไปด้วยอคติ ซึ่งนำไปสู่การลดทอนคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากอคติอัลกอริทึม การประยุกต์ใช้ “วิถีพุทธ” จึงถือได้ว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างสมดุลเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้นำองค์กรจำเป็นต้องนำ “พรหมวิหาร 4” มาเป็นแกนกลางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อดูแลสภาพจิตใจและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ “อิทธิบาท 4” ในการพัฒนาทัศนคติเชิงบวก (Digital Mindset) และสร้างความเพียรพยายามที่จะเรียนรู้ทักษะทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Reskill & Upskill) ให้สามารถทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างกลมกลืน

จากการบูรณาการแนวคิดศาสตร์สมัยใหม่เข้ากับหลักพระพุทธศาสนา ได้นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่คือ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวในยุคปัญญาประดิษฐ์” ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่าองค์กรที่จะปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน จะต้องไม่มุ่งเน้นเพียงมิติด้านผลกำไรและเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการผสมผสาน “ความฉลาดและประสิทธิภาพของเครื่องจักร (Machine Efficiency)” เข้ากับ “ปัญญาภายในและจริยธรรมของมนุษย์ (Human Wisdom)” ท้ายที่สุดแล้ว ปัญญาประดิษฐ์ควรถูกวางบทบาทให้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน ในขณะที่มนุษย์ยังคงต้องเป็นศูนย์กลางในการควบคุม วินิจฉัย และตัดสินใจเชิงคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวข้ามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมั่นคง มีจริยธรรม และยั่งยืน

จากการศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำ “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเพื่อการปรับตัวในยุคปัญญาประดิษฐ์” ไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการดังต่อไปนี้

1. การจัดทำกฎบัตรจริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ (AI Ethics Charter) ด้วยพรหมวิหาร 4 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ องค์กรต้องบูรณาการความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความสามารถในการตรวจสอบได้เข้าด้วยกันโดยการประยุกต์ใช้หลักความยุติธรรมและอุเบกขาเพื่อตรวจสอบ “อคติของอัลกอริทึม (Algorithmic Bias)” อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหา คัดเลือก และประเมินผลพนักงาน นอกจากนี้ ควรเปิดเผยข้อมูลหลักเกณฑ์ที่ระบบ AI ใช้ในการตัดสินใจให้พนักงานรับทราบ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจในการทำงาน

2. การรักษาสมดุลด้วยการใช้มนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Human-in-the-Loop) แม้เทคโนโลยีจะช่วยประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ แต่ในท้ายที่สุดแล้ว ปัญญาประดิษฐ์มีสถานะเป็นเพียง “ผู้รวบรวมข้อมูล” ที่ปราศจากสติปัญญาและปัญญาภายใน ดังนั้น ในการตัดสินใจที่มีความละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบโดยตรงต่อความก้าวหน้าหรือสวัสดิภาพของบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องทำหน้าที่เป็น “ผู้อนุมานความจริงแท้” ที่ใช้วิจรรณญาณ การตระหนักรู้เชิงคุณค่าและหลักเมตตากรุณาในการพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายร่วมด้วยเสมอ เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบจากกล่องดำของเทคโนโลยี

3. การพัฒนาทักษะและสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ (AI Sandbox) เพื่อกระตุ้นอิทธิบาท 4 เพื่อขับเคลื่อนอิทธิบาท 4 ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรระยะ 3 - 5 ปี โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก (Digital Mindset) องค์กรควรจัดตั้ง “พื้นที่ทดลองใช้งาน (AI Sandbox)” และจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (AI Mentors) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้การใช้งานระบบปัญญาประดิษฐ์ใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลถึงความผิดพลาด วิธีการนี้จะช่วยลดความหวาดระแวง ลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง และช่วยกระตุ้นให้เกิดฉันทะ และวิริยะ ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

156