



การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้า  
ในสายอาชีพของข้าราชการไทยบนฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย  
Application of Artificial Intelligence for Developing Career Advancement  
Systems of Thai Civil Servants Based on Morality and Thai Wisdom

วชิรวัชกร งามละม่อม  
Wachirawachr Ngamlamom

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajabhat University, Muban Chombueng  
Corresponding Author Email: [wachirawachmga@mcru.ac.th](mailto:wachirawachmga@mcru.ac.th), [aood\\_0231@hotmail.com](mailto:aood_0231@hotmail.com)

Received 02/01/2026 | Revised 23/01/2026 | Accepted 23/01/2026

บทความวิชาการ (Academic Article)

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การวิเคราะห์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และ (2) เสนอแนวทางเพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยบนฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) โดยดำเนินการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงเอกสารจากเอกสารเชิงนโยบาย งานวิจัย และรายงานภาครัฐและองค์การระหว่างประเทศ ครอบคลุมช่วงเวลาการวิเคราะห์ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2568 ผลการศึกษาพบว่า (1) แนวคิดและศักยภาพของ AI ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสามารถสนับสนุนการบริหารบุคคลบนฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสรรหา การประเมินสมรรถนะ การวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ และการสนับสนุนการตัดสินใจความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดอคติจากดุลยพินิจส่วนบุคคล และเพิ่มความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การใช้ AI จำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลควบคู่กัน และ (2) แนวทางพัฒนา “ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทย” ที่สมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับคุณค่ามนุษย์ควรตั้งอยู่บนฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ความพอดี ความเมตตา และการคิดเชิงสมดุล โดยเสนอให้จัดทำนโยบายกำกับดูแล AI (AI Governance) พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากรกลาง และออกแบบ AI เพื่อสนับสนุนการประเมินและการแนะนำเส้นทางอาชีพแบบเฉพาะบุคคลที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อมุ่งสู่ระบบราชการที่โปร่งใส เป็นธรรม และยั่งยืนในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การประยุกต์; เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์; ความก้าวหน้า; ข้าราชการไทย; คุณธรรมภูมิปัญญา



## Abstract

This academic article aims to (1) analyze the application of Artificial Intelligence (AI) technology in the public sector human resource management system and (2) propose guidelines for developing a career advancement system for Thai civil servants based on Thai ethics and wisdom within the context of the transition to a digital government. The study was conducted using a documentary research approach, analyzing policy documents, research papers, and reports from the public sector and international organizations, covering the analysis period from 2015 to 2025. The findings indicate that (1) the concept and potential of AI in the public sector human resource management system can effectively support data-driven human resource management, particularly in recruitment, competency assessment, career development planning, and support for career advancement decisions. This enhances transparency, reduces bias from personal judgment, and increases accuracy in performance evaluation. However, the use of AI requires consideration of ethical risks, accountability, and data protection. And (2) guidelines for developing a balanced “career advancement system for Thai civil servants” that balances technology and human values should be based on Thai ethics and wisdom, such as honesty, responsibility, public spirit, moderation, compassion, and balanced thinking. The proposal suggests establishing an AI governance policy, developing a central personnel information system, and designing AI to support personalized and verifiable career assessments and recommendations, aiming for a transparent, fair, and sustainable civil service system in the digital age.

**Keywords:** Applications; Artificial Intelligence Technology; Advancements; Thai Civil Servants; Morality and Wisdom

## บทนำ

ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อทุกมิติของการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับการปฏิบัติการ โดยเฉพาะมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อยกระดับระบบราชการให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 (World Economic Forum, 2022) การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวจึงไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในเชิงเครื่องมือเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมการทำงาน” และ “กระบวนการจัดการบริหารราชการ” จากระบบราชการแบบเดิมที่เน้นลำดับขั้นและขั้นตอน ไปสู่ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน โดยมีแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เป็นกรอบสำคัญที่มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการบริการภาครัฐ รวมทั้งเน้นการบูรณาการข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) และการพัฒนาระบบราชการที่ยืดหยุ่น ตอบสนองรวดเร็ว และคำนึงถึงจริยธรรมของการใช้เทคโนโลยี (United Nations, 2022) ในบริบทดังกล่าว เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นเทคโนโลยีหลักที่มีบทบาทต่อการยกระดับศักยภาพของระบบราชการอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบ (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2023) โดยเฉพาะในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ AI สามารถช่วยเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำในการจัดการ



บุคลากร ลดปัญหาอคติ (Bias) และลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลที่อาจขัดต่อหลักความเท่าเทียม ส่งผลให้การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งมีความเที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของหลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และสหราชอาณาจักร ที่นำ AI มาใช้ในการประเมินสมรรถนะและการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Planning) อย่างเป็นรูปธรรม (Dwivedi et al., 2021)

อย่างไรก็ตาม แม้เทคโนโลยี AI จะมีศักยภาพสูง แต่ “ปัญหาเชิงโครงสร้าง” ของระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยยังคงปรากฏชัด กล่าวคือ ระบบดังกล่าวยังพึ่งพาดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ขาดความโปร่งใสในการประเมิน และส่งผลให้บุคลากรจำนวนหนึ่งขาดแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2565) แม้หน่วยงานภาครัฐจะเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการบริหารงานแล้ว แต่ยังคงขาด “กรอบแนวคิดและรูปแบบการออกแบบ AI” ที่ผสมผสานทางจริยธรรมเข้ากับบริบทวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทยที่สะท้อนความพอดี ความเมตตา และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งถือเป็นคุณค่าที่มีความสำคัญต่อการธำรงความชอบธรรมของระบบราชการไทย (นิธิ เอียวศรีวงศ์, 2563) ประเด็นดังกล่าวทำให้เห็นช่องว่างเชิงวิชาการว่างานศึกษายังมีแนวโน้มการพัฒนา AI ในมิติเทคนิคและประสิทธิภาพเป็นหลัก แต่ยังไม่เชื่อมโยงอย่างเพียงพอกับมิติทางวัฒนธรรมและจริยธรรมของข้าราชการไทย

จากการทบทวนและวิเคราะห์เอกสารพบว่า การนำ AI มาใช้ในระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นธรรมของกระบวนการบริหารบุคคลได้จริง โดยช่วยลดอคติจากมนุษย์ เพิ่มความเที่ยงตรงในการประเมินสมรรถนะ และสนับสนุนการวางแผนเส้นทางอาชีพแบบมีข้อมูลรองรับอย่างเป็นระบบ (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2023) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่สำคัญคือ “แนวทางการใช้ AI ในบริบทไทยมีความแตกต่างจากต่างประเทศ” เนื่องจากระบบราชการไทยมีความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมกับแนวคิดเรื่องคุณธรรม ความเหมาะสม และความไว้วางใจต่อความชอบธรรมของการตัดสินใจ จึงทำให้การออกแบบระบบ AI ไม่สามารถมุ่งเพียงความแม่นยำเชิงเทคนิคหรือประสิทธิภาพเชิงกลไกได้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับคุณค่าทางสังคมไทย เพื่อให้เกิดการยอมรับและลดแรงต้านจากผู้ปฏิบัติงานในระบบราชการ (นิธิ เอียวศรีวงศ์, 2563) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความแตกต่างดังกล่าวไม่ได้เกิดจากข้อจำกัดของ AI โดยตรง แต่เกิดจาก “ความแตกต่างของบริบททางสถาบัน วัฒนธรรม และจริยธรรมของระบบราชการ” ที่ต้องได้รับการบูรณาการเข้าไปในการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมุ่ง “ศึกษาและนำเสนอ” ประเด็นการประยุกต์ใช้ AI เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยบนฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย ซึ่งในเชิงทฤษฎีการศึกษานำแนวคิด “การกำกับดูแลอัลกอริทึม (Algorithmic Governance)” มาใช้อธิบายบทบาทของข้อมูลและอัลกอริทึมในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริหารให้มีความแม่นยำ โปร่งใส และเป็นระบบ (Yeung, 2018) ควบคู่กับแนวคิด “การจัดการสาธารณะแบบใหม่ (New Public Management: NPM)” ที่เน้นประสิทธิภาพการบริหารตามผลสัมฤทธิ์ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Hood, 1991) เพื่อทำให้การวิเคราะห์หมีทั้งมิติด้านเทคโนโลยีและมิติด้านการบริหารภาครัฐร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้ บทความจึงเสนอแนวทางเชิงวิชาการและเชิงนโยบายเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยที่ใช้ AI อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม โดยเน้นการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 ที่มุ่งพัฒนาการบริการภาครัฐให้มีความโปร่งใสและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะช่วยยกระดับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้ก้าวสู่การเป็นระบบราชการดิจิทัลที่ทันสมัย แต่ยังคงรักษาสมดุลระหว่าง



ประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ อันเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนในระบบราชการไทย ในศตวรรษที่ 21

### วัตถุประสงค์

การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยบนฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์เชิงเอกสารที่วิเคราะห์การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยให้สอดคล้องกับหลักคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย โดยใช้ข้อมูลจากงานวิจัย บทความวิชาการ รายงานหน่วยงานรัฐและองค์การระหว่างประเทศ รวมถึงเอกสารนโยบายของไทย อาทิ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ครอบคลุมช่วงปี พ.ศ. 2558-2568 จากงานวิจัย บทความวิชาการ รายงานหน่วยงานรัฐ และเอกสารจากองค์การระหว่างประเทศ รวมถึงเอกสารนโยบายของไทย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสกัดประเด็นเกี่ยวกับศักยภาพของ AI ในการสรรหา ประเมินสมรรถนะ และวางแผนเส้นทางอาชีพ รวมถึงข้อพิจารณาด้านจริยธรรม ความโปร่งใส และความเป็นธรรม จากนั้นจึงสังเคราะห์เป็นกรอบข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพที่โปร่งใส เป็นธรรม และยั่งยืนในบริบทไทย

### การวิเคราะห์เอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยบนฐานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดแบบบูรณาการที่ครอบคลุมมิติเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคล และค่านิยมวัฒนธรรมไทย โดยเชื่อมโยงการวิเคราะห์ในระดับนโยบาย กลไกการบริหาร และพฤติกรรมรายบุคคลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่า “ความก้าวหน้าในสายอาชีพ” ในระบบราชการไทยไม่ใช่เพียงกระบวนการทางเทคนิคด้าน HR แต่เป็นกลไกด้านความชอบธรรม (Legitimacy) ที่ต้องสร้างความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และการยอมรับร่วมกันของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

#### 1. แนวคิดเรื่องเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ ตัดสินใจ หรือทำงานในลักษณะคล้ายมนุษย์ (Russell & Norvig, 2021) ซึ่งเป็นรากฐานของการปฏิรูประบบราชการในยุคดิจิทัล AI สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท เช่น การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning: ML) ซึ่งเรียนรู้จากข้อมูลเพื่อทำนายผลลัพธ์จากการประมวลผลภาษาธรรมชาติ (Natural Language Processing: NLP) ที่ประมวลผลภาษาเพื่อสื่อสารกับมนุษย์ และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS) ที่ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีข้อมูล (Dwivedi et al., 2021)

การประยุกต์ใช้ AI ในงานบริหารบุคคลในภาคการบริหารทรัพยากรบุคคล AI ถูกนำมาใช้ในการสร้างระบบประเมินผลการทำงานอัตโนมัติ (Automated Performance Appraisal Systems) เช่น ระบบของสิงคโปร์ที่ใช้ AI วิเคราะห์พฤติกรรมและผลงานของข้าราชการ (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2023) รวมถึงการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency Analytics) และการวางแผนอาชีพ (Career Path Prediction) ที่สามารถคาดการณ์เส้นทางความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ยัง



มีข้อจำกัดด้านจริยธรรม (Ethical AI) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในประเทศไทยและนานาชาติ การใช้ข้อมูลบุคลากรต้องไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และอัลกอริทึมต้องมีความโปร่งใสเพื่อลดอคติในการตัดสินใจ (Jobin, Ienca, & Vayena, 2019)

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในภาครัฐควรถูกมองว่าเป็น “กลไกสนับสนุนการตัดสินใจ” มากกว่าการเป็น “ผู้ตัดสินใจแทนมนุษย์” เพราะการตัดสินใจด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพมีมิติด้านคุณค่า ความยุติธรรม และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่ต่อจากศักยภาพเชิงจริยธรรมประกอบเสมอ

สรุป แนวคิดปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ แต่เป็นกรอบคิดและแนวทางกำกับดูแลใหม่ที่ต้องออกแบบอย่างรับผิดชอบ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับจริยธรรม โดยภาครัฐต้องคำนึงถึงผลลัพธ์การทำงานควบคู่กับความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการคุ้มครองสิทธิประชาชน เพื่อให้ AI เป็นกลไกเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความเชื่อมั่นในระบบราชการดิจิทัลไทยอย่างยั่งยืน

## 2. แนวคิดเรื่องระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Progression System)

ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพถือเป็น กลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลและการจัดการความสามารถของข้าราชการในระยะยาว โดยมีองค์ประกอบหลักที่ทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ซึ่งใช้เป็นกลไกในการวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส การพัฒนา (Development) ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สามารถเติบโตตามเส้นทางอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งเป็นการให้รางวัลและยกย่องผู้ที่มีผลงานโดดเด่นหรือมีความพร้อมทางสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด (Office of the Civil Service Commission (OCSC), 2022) การมีระบบความก้าวหน้าที่มีประสิทธิภาพจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ในระบบราชการอย่างไว้ก็ตาม ในบริบทของประเทศไทยระบบราชการยังคงเผชิญกับข้อจำกัดและปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะในด้านความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการใช้ดุลพินิจส่วนบุคคลในกระบวนการเลื่อนตำแหน่ง แม้ว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จะได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมรรถนะ (Competency-Based HRM) เพื่อให้การประเมินและการพัฒนาเป็นไปตามหลักเกณฑ์เชิงคุณภาพ แต่ในทางปฏิบัติยังคงพบปัญหาความไม่ชัดเจนของเกณฑ์การประเมิน และการพึ่งพาความเห็นส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ซึ่งนำไปสู่ ความเหลื่อมล้ำและความรู้สึกไม่เป็นธรรมในหมู่ข้าราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2565) ตัวอย่างเช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อิงความคิดเห็นหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว มากกว่าการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และหลักฐานที่ตรวจสอบได้ ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและลดทอนประสิทธิภาพของระบบโดยรวม

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าปัญหาหลักของระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยไม่ได้อยู่ที่ “ไม่มีเกณฑ์” แต่เกิดจาก “เกณฑ์ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นร่วมกันได้” เนื่องจากขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) และยังมีช่องว่างด้านความโปร่งใสในการอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ ซึ่งเป็นจุดที่ AI สามารถเข้ามาช่วยสนับสนุนได้ในฐานะเครื่องมือเพิ่มความเที่ยงตรงและลดอคติ

สรุป การออกแบบระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพที่บูรณาการ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินผล และคัดเลือกบุคลากร ช่วยเพิ่มความโปร่งใส ลดอคติ และเสริมความยุติธรรม โดย AI ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเชิงวิเคราะห์ที่ประมวลผลอย่างเป็นกลาง ลดอิทธิพลความคิดเห็นส่วนบุคคล และเพิ่มความเที่ยงตรงในการตัดสินใจ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม พร้อมวางรากฐานสู่ภาครัฐสมัยใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักความเสมอภาค

### 3. แนวคิดคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย (Thai Moral and Wisdom Base)

คุณธรรมและภูมิปัญญาไทยถือเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมการบริหารราชการแผ่นดินไทย ที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน โดยมีแก่นหลักอยู่ที่ความซื่อสัตย์สุจริต ความพอดี ความเมตตา และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสะท้อนแนวทางการบริหารที่คำนึงถึง “คน” มากกว่า “ระบบ” (นิธิ เอียวศรีวงศ์, 2563) แนวคิดเหล่านี้ไม่เพียงเป็นคติทางวัฒนธรรม หากแต่เป็น “หลักจริยธรรมสาธารณะ” ที่กำหนดพฤติกรรมของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเที่ยงธรรมและมีคุณธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสากลของ “ธรรมาภิบาล (Good Governance)” ที่ United Nations (2022) ส่งเสริมให้รัฐบาลทั่วโลกใช้เป็นแนวทางในการสร้างระบบบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนในระยะยาว

เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล แนวคิด “AI with Thai Wisdom Ethics” จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการใช้ AI ควบคู่กับจริยธรรมและคุณค่าความเป็นไทย โดยมุ่งเน้นการออกแบบ AI ที่ยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความเคารพศักดิ์ศรีมนุษย์ และความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การใช้ AI สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการให้สอดคล้องกับความสามารถ ความซื่อสัตย์ และการรับใช้ประชาชนมากกว่าการมุ่งผลลัพธ์เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง และแนวทางการบริหารที่สร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับความเป็นมนุษย์

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าการบูรณาการคุณธรรมและภูมิปัญญาไทยเข้ากับ AI ไม่ได้เป็นการ “ลดทอนความทันสมัย” แต่เป็นการเพิ่ม “เงื่อนไขทางจริยธรรม” ให้เทคโนโลยีมีความชอบธรรมและเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย โดยเฉพาะการคุ้มครองศักดิ์ศรีบุคลากรและการป้องกันความเหลื่อมล้ำจากอคติของอัลกอริทึม

สรุป การผสมผสานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทยเข้ากับเทคโนโลยี AI เป็นแนวทางสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีกับความเป็นมนุษย์ ช่วยให้การพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีจริยธรรม ยั่งยืน และคงไว้ซึ่งคุณค่าทางวัฒนธรรมด้านความดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยุติธรรม อันนำไปสู่การพัฒนาพระราชกรณียกิจดิจิทัลเชิงคุณธรรม (Ethical Digital Bureaucracy) ที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

### 4. กรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Framework)

กรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์ของการศึกษานี้มุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้จากสามมิติหลัก ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) + คุณธรรม (Ethics) + ภูมิปัญญาไทย (Thai Wisdom) เพื่อสร้างแบบจำลอง “ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทย” ที่มีความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ การออกแบบกรอบแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไม่ควรเป็นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลไกเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึง จริยธรรม คุณค่า และความเหมาะสมทางสังคมวัฒนธรรมไทย ซึ่งจะช่วยให้ระบบราชการดิจิทัลสามารถพัฒนาได้อย่างมั่นคงและมีความยั่งยืน ทั้งนี้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์นี้ประกอบด้วยสามระดับของการพิจารณาที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ **ระดับมหภาค (Macro View)** มุ่งเน้นนโยบายและยุทธศาสตร์ดิจิทัลของรัฐ เช่น ยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลและเทคโนโลยี ควบคู่กับการกำหนดหลักธรรมาภิบาลดิจิทัล เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีของภาครัฐเป็นไปอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ **ระดับจุลภาคกลาง (Meso View)** มุ่งศึกษาภาคปฏิบัติการบริหารบุคคลภายในหน่วยงาน เช่น ระบบข้อมูลบุคลากร การประเมินสมรรถนะ และการใช้ AI วิเคราะห์ศักยภาพและวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายระดับชาติกับการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพและยึดหลักคุณธรรม และ **ระดับปัจเจก (Micro View)** มุ่งวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะ และค่านิยมของข้าราชการต่อการใช้ AI โดยคำนึงถึงจิตสำนึกทางคุณธรรม ความไว้วางใจในเทคโนโลยี และ



จริยธรรมการใช้ข้อมูล เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกดิจิทัลที่มีคุณธรรมและเสริมความสำเร็จของระบบราชการดิจิทัลอย่างสมดุล

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าโครงสร้าง 3 ระดับนี้ช่วยทำให้ “ความเป็นธรรม” ไม่ถูกตีความเพียงในระดับผลลัพธ์ (Outcome) แต่ครอบคลุมถึงความเป็นธรรมของกระบวนการ (Process) และความเป็นธรรมเชิงการยอมรับ (Perceived Fairness) ซึ่งเป็นหัวใจของระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ

**สรุป** กรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนแนวทางของการสร้าง “ระบบราชการดิจิทัลที่มีจิตวิญญาณ (Digital Bureaucracy With Soul)” ซึ่งไม่ได้มุ่งใช้เทคโนโลยีเพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังให้ความสำคัญกับ คุณค่าทางศีลธรรม จริยธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่เป็นเอกลักษณ์ของสังคมไทย การผสานสามมิติ-เทคโนโลยี AI คุณธรรม และภูมิปัญญาไทยผสานเข้าด้วยกัน จะช่วยสร้างระบบราชการที่โปร่งใสเป็นธรรมและยั่งยืน โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางและยึดมั่นในหลักการพัฒนาที่คำนึงถึงทั้ง “ประสิทธิภาพของระบบ” และ “คุณค่าความเป็นมนุษย์” อย่างแท้จริง

**โดยสรุป** แนวคิดทั้งสี่ส่วนที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) คุณธรรมทางราชการ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย ตลอดจนกรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์แบบบูรณาการ ได้ช่วยวางรากฐานทางทฤษฎีให้กับการศึกษาครั้งนี้อย่างครบถ้วนและมีมิติ ทั้งในระดับนโยบาย องค์กร และบุคคล การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้จะนำไปสู่การออกแบบระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยที่มีความโปร่งใส เที่ยงธรรม และยึดมนุษยธรรมเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารภาครัฐยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อ “เทคโนโลยีที่มีจิตวิญญาณ (Technological Mindfulness)” โดยผสานความก้าวหน้าทางดิจิทัลเข้ากับคุณค่าทางจริยธรรม เพื่อสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนในระยะยาวการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในระบบความก้าวหน้ายุคเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ยังสามารถเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม และมีคุณธรรม โดยการประยุกต์ใช้ควรพิจารณาใน 3 ระดับดังนี้

#### 1. ระดับมหภาค (Macro View)

ระดับนโยบาย (Macro View) การกำหนด (AI Governance) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยควบคุมทิศทางการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในระบบราชการอย่าง มีความรับผิดชอบและเป็นธรรม (UNESCO, 2021) การกำหนด (AI Governance) ไม่เพียงกำหนดกรอบข้อกำหนดทางเทคนิค แต่ยังรวมถึงมาตรการด้านจริยธรรม การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และความโปร่งใสในการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างศูนย์กลางข้อมูลบุคลากรภาครัฐ (Government HR Data Platform) ซึ่งเป็นโครงสร้างสำคัญในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และวางแผนความก้าวหน้าของข้าราชการ ระบบดังกล่าวสามารถใช้ AI ในการประมวลผลข้อมูลเชิงลึกเพื่อประเมินสมรรถนะและเส้นทางอาชีพของบุคลากรอย่างแม่นยำ โดยไม่ละเลยหลักจริยธรรมการใช้ข้อมูล (Ethical Data Use Framework) ซึ่งเป็นแนวทางให้การใช้ข้อมูลเป็นไปอย่างโปร่งใส ปลอดภัย และเคารพสิทธิของบุคลากร

ทั้งนี้ จะเห็นได้จากตัวอย่างและการประยุกต์ใช้แนวทางที่เชื่อมโยง AI กับเป้าหมายสากล คือ การประยุกต์กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 16 ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสถาบันที่เข้มแข็ง โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ (Peace, Justice and Strong Institutions) การใช้ AI ในการบริหารบุคลากรภาครัฐที่สอดคล้องกับหลัก SDGs จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเท่าเทียมในการเลื่อนตำแหน่ง และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของระบบราชการไทยในระยะยาว

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าการกำกับดูแลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance) ที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ “ตรวจสอบได้” ทั้งในมิติข้อมูลที่ใช้ (Data) เหตุผลของการตัดสินใจ (Reasoning) และความรับผิดชอบของ



ผู้มีอำนาจ (Accountability) เพื่อป้องกันการนำ AI ไปใช้เป็นเครื่องมือสร้างความชอบธรรมเชิงเทคนิคโดยไม่ตอบโจทยความเป็นธรรมที่แท้จริง

สรุป ระดับมหภาคจึงเป็นรากฐานสำคัญ ของการนำ AI มาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้าง กรอบการกำกับดูแลที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐและบูรณาการเข้ากับเป้าหมายมายั่งยืน ซึ่งช่วยให้การพัฒนากระบวนการดิจิทัลที่มีทั้งประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักจริยธรรม และคุณค่าทางสังคม

## 2. ระดับจุลภาคกลาง (Meso View)

ในระดับองค์กร (Meso View) AI มีบทบาทสำคัญในการ สนับสนุนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยช่วยให้การจัดการบุคลากรมีความแม่นยำ โปร่งใส และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของบุคลากร พยากรณ์แนวโน้มความก้าวหน้าในสายอาชีพ และช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วนและเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการประเมินความพร้อมของบุคลากรสำหรับตำแหน่งใหม่ การวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Talent Development) และการจัดสรรทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ จะเห็นได้จากตัวอย่างและการประยุกต์ใช้ของ Huang & Rust (2021) ได้นำเสนอ กรอบโมเดลการทำงานร่วมกันระหว่าง AI และมนุษย์ (AI-Human Collaboration Model) ซึ่งเน้นการแบ่งบทบาทระหว่าง AI และมนุษย์อย่างชัดเจน โดย AI จะทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลและให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ เช่น การประเมินสมรรถนะของบุคลากร การระบุช่องว่างของทักษะ และการคาดการณ์แนวโน้มการเลื่อนตำแหน่ง ขณะที่มนุษย์ยังคงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่า จริยธรรม และความเหมาะสมทางสังคม ระบบแบบนี้ช่วยให้การบริหารบุคลากรมีทั้งความแม่นยำสูง (Accuracy) และความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการปรับใช้กลยุทธ์ตามสถานการณ์จริงขององค์กร

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าองค์กรภาครัฐควรออกแบบ AI ให้ “สนับสนุน” การตัดสินใจ ไม่ใช่ “แทนที่” การตัดสินใจ เพื่อรักษาสมดุลระหว่างความแม่นยำเชิงข้อมูลกับความรับผิดชอบเชิงคุณธรรมของผู้บริหาร

สรุป ระดับจุลภาคกลางจึงถือเป็น พื้นที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ AI เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความลำเอียง (Bias) และสนับสนุนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม การใช้ AI ในระดับนี้ไม่เพียงช่วยให้การตัดสินใจมีข้อมูลสนับสนุน แต่ยังช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างนโยบายระดับมหภาคและการปฏิบัติระดับองค์กร ทำให้ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 3. ระดับปัจเจกบุคคล (Micro View)

ในระดับปัจเจกบุคคล AI มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เป็นโค้ชอาชีพด้าน AI “AI Career Coach” ซึ่งช่วยให้ข้าราชการสามารถมองเห็น แนวทางการพัฒนาตนเอง และประเมินความพร้อมในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ และทักษะของแต่ละบุคคล AI สามารถแนะนำเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม รวมถึงชี้แนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทาง การเสริมสร้างทักษะใหม่ หรือการเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ จะเห็นได้จากตัวอย่างและการประยุกต์ใช้การใช้ AI ในการแนะนำหลักสูตรฝึกอบรมแบบการเรียนรู้แบบรายบุคคล (Personalized Learning) ที่ปรับตามความต้องการและศักยภาพของบุคคล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมเพื่อประเมินแนวโน้มความสำเร็จในสายอาชีพของแต่ละคน อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคือการรักษาคุณค่าทางจิตใจและจริยธรรมของข้าราชการ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และ



จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม (Sandel, 2020) AI จึงควรทำหน้าที่เป็น ผู้ช่วยเชิงวิเคราะห์ที่มีคุณธรรม (Ethical Assistant) แทนที่จะเป็นผู้ตัดสินเพียงฝ่ายเดียว เพื่อหลีกเลี่ยงการบังคับหรือชี้นำการตัดสินใจของบุคคลในลักษณะที่อาจขัดต่อค่านิยมและจริยธรรม

ทั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่าปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในระดับบุคคลควรทำหน้าที่เป็น “ผู้ช่วยเชิงคุณธรรม” (Ethical Assistant) ที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและแรงจูงใจเชิงบวก มากกว่าการเป็นเครื่องมือควบคุมหรือจัดอันดับบุคลากรเพียงอย่างเดียว

สรุป ระดับปัจเจกบุคคลจึงเน้น การสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาศักยภาพผ่าน AI และการเคารพคุณค่ามนุษย์ โดย AI ทำหน้าที่สนับสนุนให้ข้าราชการสามารถ ประเมินตนเอง พัฒนาทักษะ และวางแผนเส้นทางอาชีพอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันยังรักษาจิตสำนึก คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะช่วยสร้างบุคลากรภาครัฐที่มีทั้งศักยภาพสูงและยึดมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมของราชการไทย

โดยสรุป การประยุกต์ใช้ AI ในระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการควรดำเนินการอย่างบูรณาการในสามระดับ ได้แก่ ระดับมหภาคที่กำหนดกรอบนโยบายและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐ หลักธรรมาภิบาล และเป้าหมายที่ยั่งยืน ระดับองค์กรที่ใช้ AI เพื่อยกระดับการบริหารบุคลากร ลดอคติ และเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ และระดับบุคคลที่ AI สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและการวางแผนความก้าวหน้าโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้ การบูรณาการทั้งสามระดับทำให้ AI เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบราชการดิจิทัลที่โปร่งใส มีคุณธรรม และยั่งยืนในบริบทไทย

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการประยุกต์ใช้ AI เพื่อพัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยควรดำเนินการอย่างบูรณาการทั้งระดับนโยบาย องค์กร และบุคคล เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ลดอคติ และยกระดับความเป็นธรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ อย่างไรก็ตาม “หัวใจของความสำเร็จ” ไม่ได้อยู่ที่ความสามารถของ AI แต่ขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบให้ AI สอดคล้องกับคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความชอบธรรม และความยั่งยืนของระบบราชการดิจิทัลในระยะยาว

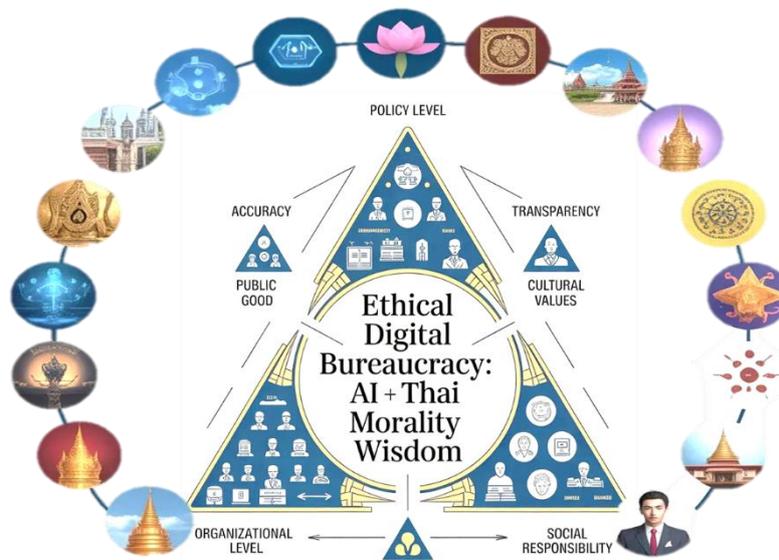
## สรุป

ในยุคดิจิทัลการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาใช้ในระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพ ความทันสมัย และความสามารถในการแข่งขันของงานราชการ (Floridi, 2019) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายหลักไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับ ความยุติธรรม โปร่งใส และคุณธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารภาครัฐในบริบทไทย (Mittelstadt, et al., 2016)

การออกแบบระบบความก้าวหน้าที่ใช้ AI จึงต้องมุ่งสู่ การบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่กับภูมิปัญญาไทย เช่น หลักคุณธรรมและ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความพอประมาณ (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2564) การผสมผสานนี้ช่วยให้ระบบ AI สามารถประเมินสมรรถนะบุคลากรอย่างแม่นยำ ลดความลำเอียง และโปร่งใสในการเลื่อนตำแหน่ง พร้อมกับรักษา จิตวิญญาณของข้าราชการที่ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้ในทางปฏิบัติ AI ควรทำหน้าที่เป็น “เพื่อนร่วมงานที่มีศีลธรรม (Moral Colleague)” แทนการเป็นผู้ควบคุมหรือแทนที่มนุษย์โดยตรง เพราะความเข้มแข็งของระบบราชการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก บุคลากรที่มีคุณธรรมและใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม (Sandel, 2020) ตัวอย่างเช่น AI สามารถวิเคราะห์สมรรถนะและแนะนำเส้นทางอาชีพที่

เหมาะสม แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีคุณธรรม และมีความเข้าใจบริบทสังคมไทย

ดังนั้น การประยุกต์ใช้ AI ในระบบความก้าวหน้าของข้าราชการไทยควรมุ่งสู่ การสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยี ประสิทธิภาพ และคุณค่ามนุษย์ เพื่อให้เกิด ระบบราชการที่โปร่งใส ยุติธรรม และยั่งยืน ในระยะยาว โดยที่ AI ทำหน้าที่สนับสนุนและเสริมศักยภาพของบุคลากร ไม่ใช่เป็นตัวกำหนดทิศทางเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารราชการยุคดิจิทัลที่ยึดประชาชนและคุณธรรมเป็นศูนย์กลาง คุณค่าทางวิชาการ ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารราชการ การศึกษาการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในมิติการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ากับคุณค่าทางวัฒนธรรม และจริยธรรมไทย เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยอย่างรอบด้าน จะเห็นได้ว่า บทความนี้มุ่งสร้างองค์ความรู้ใหม่ผ่านกรอบแนวคิดที่บูรณาการ AI คุณธรรม และภูมิปัญญาไทยในบริบทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยนำเสนอกรอบวิเคราะห์เชิงระบบ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับองค์กร และระดับบุคคล ซึ่งช่วยให้เห็นภาพรวมของการใช้ AI อย่างสมดุล ทั้งในด้านความแม่นยำ โปร่งใส และการคงไว้ซึ่งจิตวิญญาณการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ



บทความนี้ สะท้อนแนวคิด รัฐบาลดิจิทัลเชิงคุณธรรม (Ethical Digital Bureaucracy) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีควบคู่กับความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม อีกทั้งยังมีคุณค่าทางวิชาการในฐานะต้นแบบการประยุกต์ใช้ AI ในระบบราชการไทยอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม และยั่งยืน พร้อมเป็นกรอบอ้างอิงสำหรับการวิจัยและการนำไปใช้ในทางปฏิบัติต่อไป



## ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผล พบว่าการประยุกต์ใช้ AI ในระบบความก้าวหน้าของข้าราชการไทย ควรดำเนินไปอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งมิติการปฏิบัติ การวิจัยเชิงวิชาการและผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร ข้อเสนอแนะที่ได้จึงถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์

1.1 ควรพัฒนากรอบการนำ AI มาใช้ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่าระบบราชการไทยยังมีการพึ่งพาคุณพินิจของผู้บังคับบัญชา จึงควรออกแบบ AI เพื่อช่วยประเมินสมรรถนะและวางแผนความก้าวหน้าอย่างเป็นกลาง ลดความลำเอียงและเพิ่มความโปร่งใส

1.2 ควรมีการเชื่อมโยง AI กับคุณธรรมและภูมิปัญญาไทยที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความพอดี และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารอย่าง ยุติธรรมและเหมาะสมทางสังคมวัฒนธรรมไทย

1.3 ควรพัฒนาระบบสนับสนุนบุคลากรแบบบูรณาการทั้งระดับองค์กรและปัจเจกบุคคล เช่น โค้ชอาชีพด้าน AI (AI Career Coach) เพื่อแนะนำเส้นทางพัฒนาตนเองและสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการเติบโต ในสายอาชีพอย่างเป็นธรรมชาติ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

2.1 ศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศจากการใช้ AI ในระบบราชการของต่างประเทศ เช่น สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และสหราชอาณาจักร เพื่อนำบทเรียนมาประยุกต์ใช้กับบริบทไทย

2.2 ทำการวิจัยผลกระทบระยะยาวของ AI ต่อแรงจูงใจ สมรรถนะ และความพึงพอใจของบุคลากร ภาครัฐในระยะยาว เพื่อให้แนวทางการใช้ AI มีความยั่งยืนและเหมาะสม

2.3 ส่งเสริมการบูรณาการมิติคุณธรรมและเทคโนโลยีที่เชื่อม AI กับหลักธรรมาภิบาล จริยธรรม และ ภูมิปัญญาไทยเพื่อสร้างโมเดลการบริหารที่มีความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษย์

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงผลกระทบ

3.1 เพิ่มความโปร่งใสและยุติธรรมในระบบราชการ ซึ่งการนำ AI มาใช้สามารถลด การใช้ดุลพินิจส่วนบุคคล เพิ่มความเที่ยงตรงและโปร่งใสในการเลื่อนตำแหน่งและพัฒนาบุคลากร

3.2 เสริมสร้างแรงจูงใจและสมรรถนะบุคลากร ซึ่ง AI สามารถแนะนำเส้นทางอาชีพและการพัฒนา ศักยภาพแบบรายบุคคล ทำให้ข้าราชการมองเห็นแนวทางการเติบโตและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองสูงขึ้น

3.3 สร้างระบบราชการดิจิทัลเชิงคุณธรรม (Ethical Digital Bureaucracy) โดยการประยุกต์ใช้ AI ผสมผสานคุณธรรมและภูมิปัญญาไทย จะช่วยสร้างระบบราชการที่โปร่งใส ยั่งยืน และสอดคล้องกับค่านิยมไทย พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมั่นคง

## เอกสารอ้างอิง

นิตี เอียวศรีวงศ์. (2563). *ภูมิปัญญาไทยกับการพัฒนาสังคมสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: มติชน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2565). *รายงานประจำปี 2565: การพัฒนาระบบราชการไทย ในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2566). *ยุทธศาสตร์รัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน).

สุเมธ ตันติเวชกุล. (2564). *เศรษฐกิจพอเพียงกับนวัตกรรมสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.101994>
- Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Jobin, A., Lenca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389-399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1-21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2022). *Civil service human resource management report 2022*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission (OCSC).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *AI in the Public Sector: Understanding opportunities and challenges for governments*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Publishing. <https://doi.org/10.1787/4f6b9e8a-en>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A modern approach*. Boston: Pearson.
- Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit: What's become of the common good*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- UNESCO. (2021). *Artificial intelligence and the public sector: Recommendations for responsible AI governance*. Paris: UNESCO. <https://doi.org/10.18356/9789231005185>
- United Nations (UN). (2022). *E-Government Survey 2022: The future of digital government*. New York: United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210017899>
- World Economic Forum. (2022). *Shaping the future of the digital economy and new value creation*. Geneva: World Economic Forum.