

Gartner Business Quarterly

ไตรมาสแรก ปี 2025

- » ส่งมอบผลผลิตที่คุณต้องการอย่างเร่งด่วน ในโลกที่ลูกจ้างมีจำนวนน้อยลง
- » ทำไมคุณจึงต้องสร้างความฉลาดรู้ทาง AI ตอนนี้ (และวิธีทำให้สำเร็จ)

สร้าง
แรงงาน
ที่พร้อมรับอนาคต

Gartner®

สารบัญ

» จากประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยทั่วโลก

03 สร้างแรงงานที่พร้อมรับอนาคต

» ฝ่าย

04 ทำให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของคุณเป็นกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล

» บทความเด่น

11 ทำไมคุณจึงต้องสร้างความฉลาดรู้ทาง AI ตอนนี้ (และวิธีทำให้สำเร็จ)

17 ความร่วมมือระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ 5 ประการที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทีมของคุณ

สร้างแรงงานที่พร้อมรับอนาคต



Chris Howard
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยทั่วโลก

ใน *Gartner Business Quarterly ฉบับล่าสุดของเรา* เราได้จุดประกายแง่มุมของผลผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่สัมพันธ์กับการยอมรับปัญญาประดิษฐ์ในวงกว้าง ในไตรมาสนี้ เป้าหมายของเราจะมุ่งเน้นไปที่แรงงาน: ความต้องการทักษะใหม่ ๆ และแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ความร่วมมือระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักร และปัญญาประดิษฐ์ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

การเปลี่ยนแปลงทางประชากรครั้งยิ่งใหญ่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก คลื่นของคนจำนวนมากที่เกษียณอายุหลังจากทำงานมานานหลายทศวรรษ แต่ในหลายพื้นที่ อัตราการเกิดกำลังลดลง แบบแผนเช่นนี้กำลังเป็นปัญหาเรื้อรังในญี่ปุ่นและเกาหลีใต้มาหลายทศวรรษแล้วและตอนนี้ก็ขยายออกไปยังโลกตะวันตก ผลที่เกิดขึ้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงของการผสมผสานของแรงงานและความต้องการระบบอัตโนมัติเพื่ออุดช่องว่างของผลผลิตที่กำลังเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ หลาย ๆ องค์กรยังเผชิญกับความท้าทายในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ซึ่งนับวันจะยิ่งยากขึ้นไปอีก หากเกิดมาตรการลดงบประมาณจากแรงกดดันทางการเงินของโลก

กุญแจสำคัญในการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ให้ประสบความสำเร็จคือเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งหมายความว่า การฝึกอบรมเครื่องจักรให้กลายเป็นมนุษย์มากขึ้นและลดภาระทางปัญญาของพนักงาน Generative AI ให้โอกาสในการสร้างสรรค์พื้นที่ที่เข้มแข็งขึ้นระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร ภายในขอบเขตที่ปลอดภัยทั้งเชิงจริยธรรมและจิตวิทยา เทคโนโลยีที่ฉลาดขึ้นจะช่วยมอบเนื้อเยื่อที่ประสานต่อกันทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากหลายฝ่ายร่วมกันเป็นเจ้าของในการส่งมอบโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัล การเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางและความฉลาดรู้ทาง AI เป็นหลักการแรกเมื่อ คุณเข้าสู่ขั้นตอนต่อไปของการยอมรับปัญญาประดิษฐ์

นี่เป็นช่วงเวลาที่ทั้งน่าตื่นเต้นและน่ากลัวสำหรับผู้นำองค์กร คุณต้องส่งมอบคำนิยามในการผสมผสานการใช้พนักงานและเครื่องจักร ในเวลาที่ปัญญาประดิษฐ์ได้เคลื่อนย้ายเครื่องจักรมาเป็นแรงงานในฐานะของพันธมิตรที่ทรงอำนาจ *Gartner Business Quarterly ฉบับนี้* จะทำให้คุณเห็นถึงมุมมองที่จำเป็นต่อความสำเร็จ

ทำให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของคุณเป็นกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล

โดย Jaime Capellá และ Daniel Sanchez Reina

แบบจำลองดั้งเดิมของโครงการที่กำลังส่งมอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสนับสนุนจากผู้บริหารนั้นไม่เพียงพอที่จะสร้างคุณค่าของปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีดิจิทัลอื่น ๆ อีกต่อไป มีการลงทุนในธุรกิจดิจิทัลเพียง 48% เท่านั้นที่บรรลุหรือทำได้เกินกว่าเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ของพวกเขา เราเรียกผลเช่นนี้ว่า “ความล้มเหลวที่จะก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน” แต่ผู้บริหารระดับสูงกลุ่มเล็ก ๆ ที่เป็นเจ้าของการนำเสนอระบบดิจิทัลร่วมกับประธาน

เจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศตั้งแต่ต้นจนจบที่ท้าทายความแปลกแยกเหล่านี้และบรรลุอัตราความสำเร็จสูงถึง 71% เราเรียก CxO และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศนี้ว่า “กลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล”

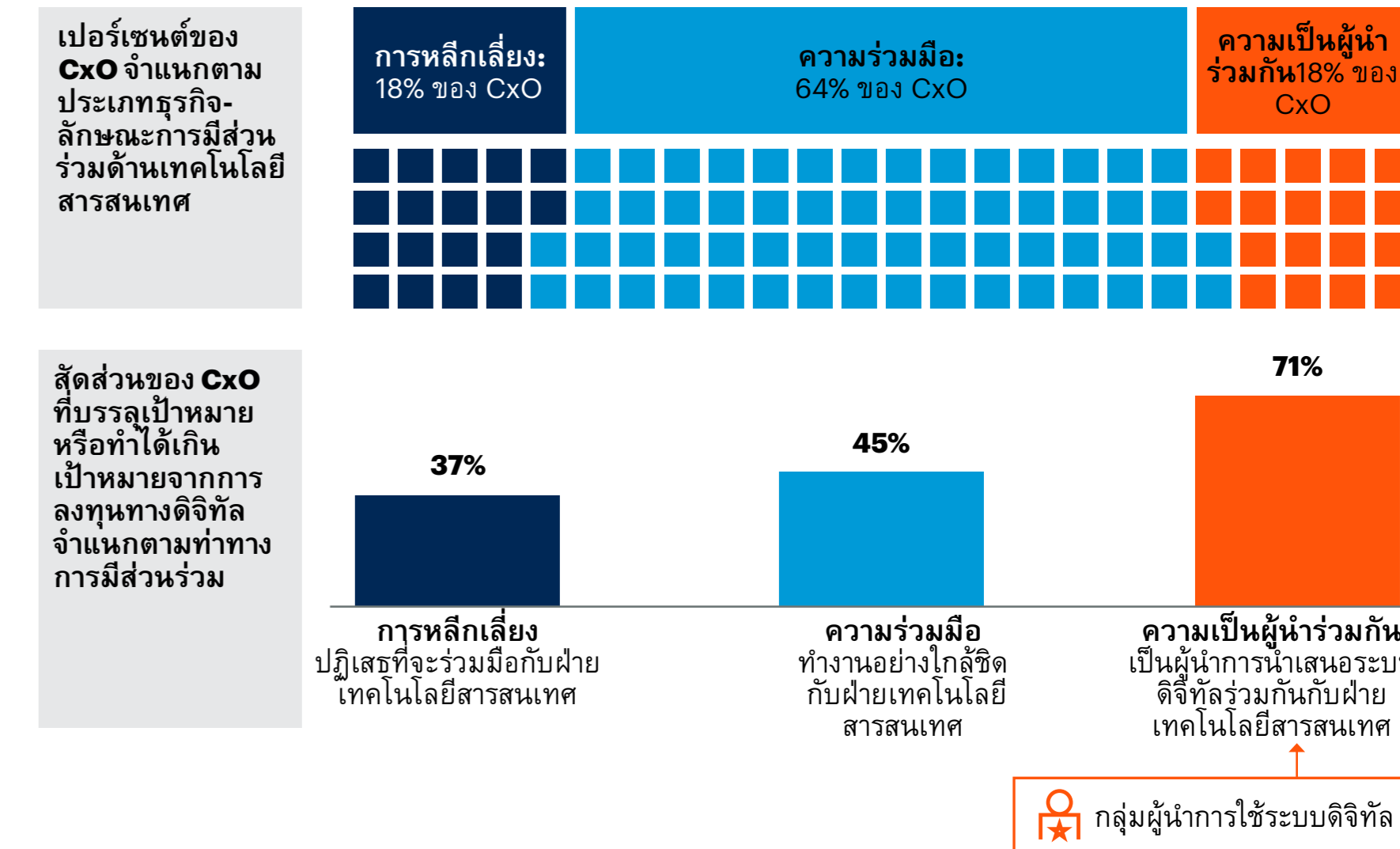
ผลลัพธ์เหล่านี้มาจากแบบสำรวจของเราที่ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศมากกว่า 4,300 คนและผู้บริหารระดับสูง หรือ CxO จากหลายอุตสาหกรรมและภูมิภาค หนึ่งในข้อค้นพบที่เด่นชัดที่สุด: ความสำเร็จด้านดิจิทัลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประเภทของการมีส่วนร่วมระหว่าง CxO และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ^{1,2,3}

จำการมีส่วนร่วมด้านดิจิทัล CxO สามประเภทไว้

การวิเคราะห์ของเราถึงคำตอบจากแบบสำรวจของ CxO เผยให้เห็นถึงแบบแผนสามประการของการมีส่วนร่วมในโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัลและการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ดูภาพที่ 1):^{1,3}

- **การหลีกเลี่ยง** — 18% ของ CxO ยังคงใช้รูปแบบเดิม ๆ ของความร่วมมือกับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีเพียง 37% ของโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัลเท่านั้นที่บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ตั้งใจไว้
- **ความร่วมมือ** — 64% ของ CxO ทำงานอย่างใกล้ชิดกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พวกเขาช่วยเลือกเทคโนโลยีและผู้ขาย เข้าร่วมการประชุมเปิดตัว และยังเข้าร่วมการประชุมกรรมการขับเคลื่อน แต่ปล่อยให้ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินการสร้างการนำไปใช้หรือการจัดการด้านเทคโนโลยี มีเพียง 45% ของโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัลของพวกเขาที่บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์
- **การเป็นผู้นำร่วมกัน** — 18% ของ CxO เป็นกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล พวกเขามีความรับผิดชอบร่วมกันกับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศสำหรับการนำเสนอระบบดิจิทัลและมีส่วนร่วมในการจัดหาโซลูชันที่องค์กรต้องการอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ CxO ในกลุ่มนี้มีอัตราความสำเร็จถึง 71%

» ภาพที่ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการมีส่วนร่วมของ CxO และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศกับการบรรลุผลลัพธ์



จำนวน = CxO 1,125 คน ผู้บริหารระดับสูงซึ่งดำเนินงานหน่วยธุรกิจ ส่วนงานองค์กรหรือรายงานกำไรขาดทุน แหล่งที่มา: 2023 Gartner Strengthening CxO Digital Leadership Survey; 2024 Gartner Corporate-Business Alignment Survey

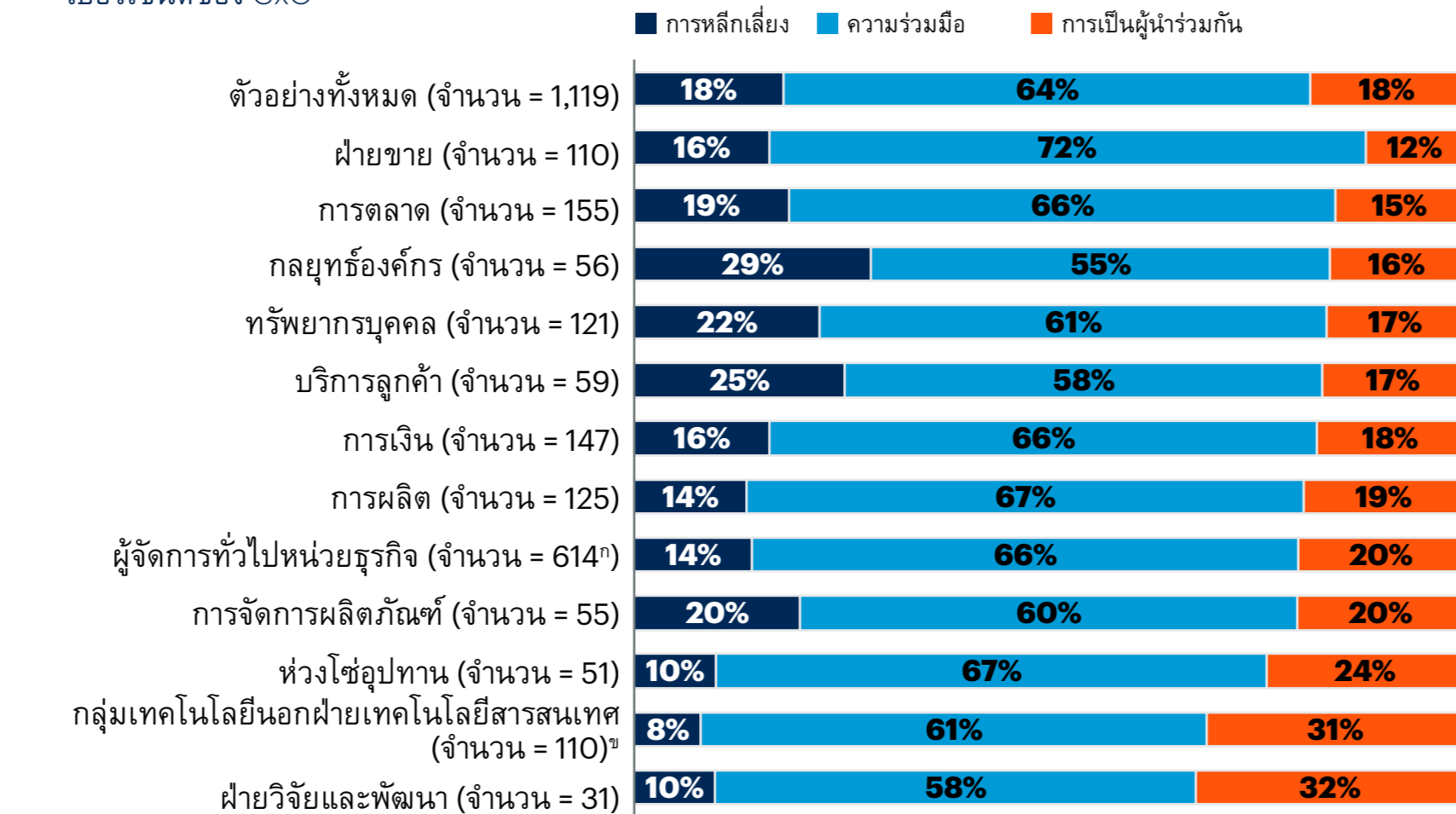
CxO ในกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัลอุทิศเวลาส่วนตัวของพวกเขาและทรัพยากรของ ทีมให้กับการนำเสนอระบบดิจิทัลมากกว่า พวกเขายอมเสียพนักงาน 35% (ไม่ใช่แค่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ) กับการสร้างและการจัดการชุดเทคโนโลยีของประเภท ธุรกิจ เมื่อเทียบกับ 21% ของ CxO กลุ่มอื่น พวกเขายังประชุมกับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย สารสนเทศของพวกเขาสี่ครั้งหรือบ่อยกว่านั้น แทนที่จะให้สปอนเซอร์กับโครงการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงเล็กน้อย แต่พวกเขาจะร่วมเป็นผู้นำโครงการด้วย CxO ใน กลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล จะอยู่ในทุกประเภทธุรกิจและในหน้าที่ที่สำคัญขององค์กร (ดูภาพที่ 2) เรายังพบความแตกต่างเล็กน้อยในกลุ่มเมื่อพิจารณาตามอุตสาหกรรม

ต้องร่วมมือกันจึงจะเกิดผลลัพธ์ที่สวยงาม CxO และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ จะต้องนำไปด้วยกันเพราะไม่มีใครจะดำเนินโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัลให้สำเร็จ ได้หากปราศจากอีกคนหนึ่ง เบื้องหลังของ CxO ในกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล นั้นมี ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศในกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัลคอยแนะแนวทางและ ผลักดันพวกเขาให้ทำสำเร็จได้ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศเหล่านั้นช่วยให้เพื่อน ร่วมงานในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงสามารถเป็นผู้นำโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัล ร่วมกับพวกเขาได้ง่ายขึ้น และทำให้พนักงานในประเภทธุรกิจนั้นสามารถสร้างโซลูชัน ร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายขึ้นเช่นกัน

ทีมผู้บริหารต้องจัดการกับอุปสรรคสำคัญสามประการในการพยายามดึงคุณค่าออกมา จากการลงทุนทางดิจิทัล พวกเขาต้อง:

- ค้นหาพนักงานด้านเทคนิคที่จำเป็น
- ใช้ทีมงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการผสมผสานระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้าน เทคโนโลยีและธุรกิจ
- ช่วยทำให้ผู้นำธุรกิจเป็นผู้นำดิจิทัล

» ภาพที่ 2. การแจกแจงลักษณะการมีส่วนร่วมของ CxO ตามประเภทธุรกิจ เพอร์เซ็นต์ของ CxO



แหล่งที่มา: 2023 Gartner Strengthening CxO Digital Leadership Survey; 2024 Gartner Corporate-Business Alignment Survey
^a CxO ที่เป็นผู้นำหน่วยธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการสร้างรายได้หรือผลผลิตผลิตภัณฑ์บริการที่เราขายในตลาดโดยตรง
^b การวิเคราะห์ ข้อมูล ดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล เทคโนโลยีหรือวิศวกรรมซอฟต์แวร์ที่ไม่ได้รายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ/หัวหน้าฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทียบเท่า
 หมายเหตุ: เพอร์เซ็นต์อาจไม่เท่ากับ 100% เนื่องจากการบิดเบือน

คิดแผนแรงงานดิจิทัลขึ้นใหม่

เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในขั้นต่อไปของโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัล CxO ต้องประเมินและยก ระดับแผนแรงงานของพวกเขาใหม่เพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขามีพนักงานด้านเทคโนโลยีที่มีคุณสมบัติพร้อม เพียงพอในประเภทธุรกิจของพวกเขา (ดูคำถามการวินิจฉัยทางด้านขวา) ในการติดตามการเป็นผู้นำของ เพื่อนร่วมงาน CxO ของพวกเขาในกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล พวกเขาควรขอความช่วยเหลือจากประธาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศในการสร้างแรงงานที่พร้อมรับอนาคตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการนำเสนอ ระบบดิจิทัลของประเภทธุรกิจเพื่อเสริมในสิ่งที่เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ใช้ทีมงานร่วมกันเพื่อจัดการงานด้านเทคโนโลยี

การใช้โอกาสด้านดิจิทัลโดยทั่วไปต้องอาศัยความรู้ที่ลึกซึ้งของการปฏิบัติงานทางธุรกิจ ข้อมูลและ/หรือ ประสบการณ์ของลูกค้านซึ่งฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถค้นคว้าหาเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกัน เจ้าหน้าที่ในประเภทธุรกิจต้องการความช่วยเหลือในการตอบสนอง “ข้อกำหนดนอก เหนือหน้าที่” เช่น ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความสอดคล้องของ สถาปัตยกรรม ความสามารถในการปรับขนาด การบูรณาการและความน่าเชื่อถือ

ทีมงานร่วมกันจากหลายสาขากลายเป็นหนทางที่มีประสิทธิภาพสำหรับ CxO กลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศในการผสมผสานระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและธุรกิจและ แบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับผลลัพธ์ทั้งสองส่วนงาน

คำถามวินิจฉัยห้าข้อสำหรับแผนแรงงานของ CxO

- สัดส่วนของค่าเทียบเท่าพนักงานเต็มเวลา (FTE) ในประเภทธุรกิจของเราที่ใช้ในการสร้าง การนำไปปฏิบัติ หรือจัดการความสามารถด้านดิจิทัลในปัจจุบันเป็นเท่าใด
- สัดส่วนของค่าเทียบเท่าพนักงานเต็มเวลาที่สามารถสนับสนุนการสร้าง การนำไปปฏิบัติหรือ จัดการความสามารถด้านดิจิทัลในปัจจุบันเป็นเท่าใด
- พนักงานปัจจุบันในประเภทธุรกิจของเรามีกี่คนที่เราสามารถพัฒนาทักษะเพื่อสนับสนุนงานใน การนำเสนอระบบดิจิทัลในอนาคตอันใกล้
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของเราสามารถให้การสนับสนุนกับประเภทธุรกิจของเราเพื่อเตรียม พนักงานในการสร้างและรักษาความสามารถด้านดิจิทัลร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศได้มาก น้อยเพียงใด
- เราจะดึงดูบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอกบริษัทมาสนับสนุนการนำเสนอระบบดิจิทัล ภายในประเภทธุรกิจของเราได้มากเพียงใด

องค์กรใดที่ได้สร้างทีมทำงานร่วมกันแล้ว

องค์กรในทุกอุตสาหกรรมและภูมิภาคประสบความสำเร็จในการใช้ทีมทำงานร่วมกันจากหลายสาขา แม้ว่าพวกเขาจะใช้คำอธิบายทีมเหล่านั้นแตกต่างกันก็ตาม ตัวอย่างเช่น:

- Teach For America องค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการศึกษ ได้จัดตั้งทีมทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนขั้นตอนที่แตกต่างกันในการเดินทางของลูกค้า (ดูที่ [Driving Digital Transformation: Teach for America's Framework for Managing Fusion Teams](#))⁴
- Watercare บริษัทสาธารณูปโภคด้านน้ำที่มีฐานอยู่ในนิวซีแลนด์ ได้สร้าง "ทีมงานหลัก" ที่รวมเอาพนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและประเภทธุรกิจเข้าด้วยกันเพื่อจัดการและปรับปรุงความสามารถทางธุรกิจ (ดูที่ [Case Study: A New Digital Delivery Model for Customer Centricity](#))
- THIQAH บริษัทของชาวคูเวตอาระเบีย มีทีมงานร่วมกันเพื่อจัดการแพลตฟอร์มดิจิทัลและบริการด้านเทคโนโลยีที่บริษัทให้บริการ (ดูที่ [Case Study: Metrics to Track and Improve Product Management Maturity](#))
- Globo บริษัทสื่อของบราซิล ได้ผนวกฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรประเภทธุรกิจเข้าเป็น "ศูนย์กลางดิจิทัล" ซึ่งเป็นที่ตั้งของทีมทำงานร่วมกันที่เชื่อมโยงกันเพื่อดำเนินงานความสามารถทางดิจิทัล (ดูที่ [Case Study: Prioritization and Funding for Fusion Teams and Platforms](#))

ทีมงานร่วมกันยังพบบ่อยในภาคส่วนต่าง ๆ เช่น โทรคมนาคม (เช่นที่ Deutsche Telekom) ผลิตภัณฑ์เภสัชกรรม (Merck) สินค้าอุปโภคบริโภค (P&G) และธนาคารผู้บริโภคร (Ally)

CxO กลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัลและประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศจัดหาทรัพยากรสำหรับทีมทำงานร่วมกันเพื่อดูแลการวางแผน การพัฒนาและการปฏิบัติการของความสามารถหรือประสบการณ์ด้านธุรกิจดิจิทัลแบบครบวงจร แนวทาง "การจัดการผลิตภัณฑ์" นี้แตกต่างอย่างมากจากวิธีการแบบดั้งเดิมในการจัดการงานของโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศแบบ ณ จุดในจุดหนึ่งในเวลาหนึ่ง ซึ่งฟังก์ชันย่อยของเทคโนโลยีสารสนเทศที่แยกส่วนจากกันจะเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวกับขั้นตอนการพัฒนาซอฟต์แวร์หนึ่ง ๆ (การวางแผน การสร้างหรือการดำเนินงาน) ในกรณีเหล่านั้น การส่งมอบภายในและความท้าทายในการสื่อสารมีความเสี่ยงที่จะส่งผลให้เกิดความล่าช้าและต้นทุนสูงเกิน

ไขปัญหาเกี่ยวกับผู้นำด้านดิจิทัลสำหรับผู้นำทางธุรกิจ

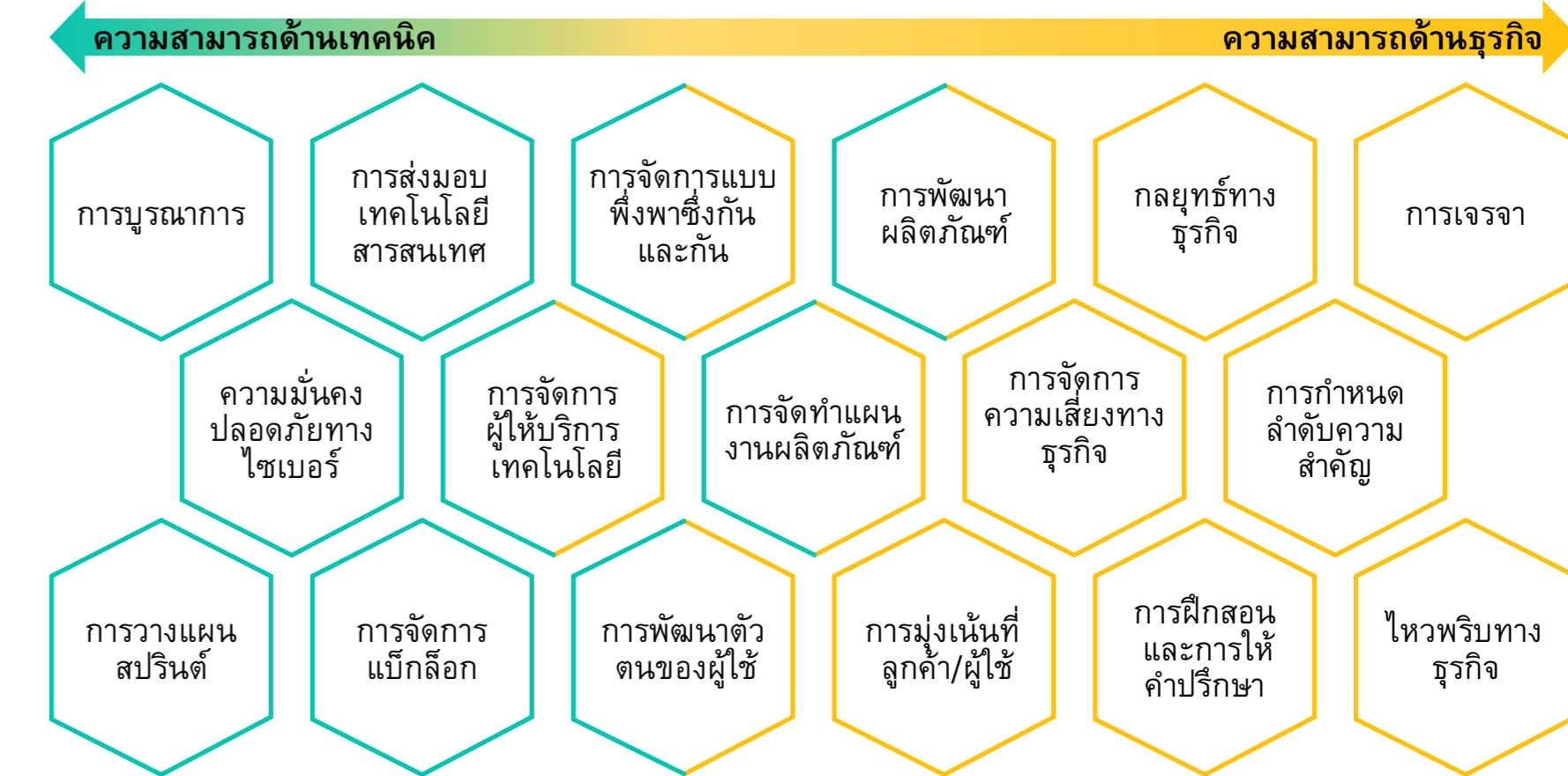
สำหรับมุมมองของการจัดการผลิตภัณฑ์ในอันที่จะประสบความสำเร็จนั้น CxO ต้องจัดหาผู้นำทางธุรกิจให้กับทีมทำงานร่วมกันซึ่งจะดูแลกลยุทธ์และการใช้งานความสามารถทางดิจิทัล ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัล เพิ่มความพยายามในการพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยผู้นำธุรกิจเหล่านี้ในการสวมบทบาทการจัดการผลิตภัณฑ์ดิจิทัล CF Industries ผู้ผลิตปุ๋ยระดับโลกที่มีสำนักงานใหญ่ในสหรัฐอเมริกา นำเสนอเส้นทางพัฒนาสำหรับผู้นำธุรกิจในการดำเนินการเช่นนั้นได้

ผู้นำธุรกิจหลายคนมองว่าบทบาทของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ดิจิทัลเป็นงานในเชิงเทคนิคสูง Julie Freigang ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศที่ CF Industries ทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดการกับการรับรู้ผิด ๆ นี้และแสดงให้เห็นว่าการจัดการผลิตภัณฑ์ดิจิทัลต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างความสามารถทางธุรกิจและทางเทคนิค เธอเน้นว่าการตัดสินใจด้านดิจิทัลเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่เป็นพื้นฐานและความสามารถทางเทคนิคหลายประการมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถทางธุรกิจ (ดูภาพที่ 3)

โดยการระบุถึงทักษะทางธุรกิจที่เป็นแกนกลางของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ดิจิทัลที่คาดหวัง CF Industries ให้การสนับสนุนในการพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการจัดการด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น ความแข็งแกร่งในการจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจ มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถในการจัดการผู้ให้บริการเทคโนโลยีหรือความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เช่นเดียวกัน ความเข้าใจในลูกค้าอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นพื้นฐานโดยธรรมชาติของการสร้างความสามารถในการพัฒนาตัวตนของผู้ใช้ อันจะนำไปสู่การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้

Freigang ทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อออกแบบเส้นทางการพัฒนาและช่วยให้ผู้นำทางธุรกิจมีประสบการณ์ตรงเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น ทำให้พวกเขาตีความกับกิจกรรมการวางแผนผลิตภัณฑ์ดิจิทัลเพื่อเตรียมความพร้อมในการนำทีมทำงานร่วมกัน การปลูกฝังความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลในโดเมนธุรกิจช่วยให้ CF Industries เพิ่มความเร็วในการเปิดตัวฟีเจอร์ดิจิทัลได้เจ็ดเท่าตั้งแต่ปี 2021 ถึงปี 2023 และการใช้งานพอร์ทัล B2B เพิ่มขึ้นถึง 23 เท่าในเวลาเดียวกัน

» ภาพที่ 3. แผนที่ความสามารถในการจัดการผลิตภัณฑ์ดิจิทัลของ CF การเป็นตัวแทนบางส่วน



แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก CF Industries





“เมื่อผู้นำธุรกิจเข้าใจว่าการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจทางธุรกิจ พวกเขาจะกระตือรือร้นที่จะระบุตัวผู้จัดการผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ”

Julie Freigang
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ
CF Industries

เพื่อลบความล้มเหลวที่จะก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนและเพื่อสร้างคุณค่าของการลงทุนด้านดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ CxO ต้องเข้าร่วมกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัลและเป็นผู้นำโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัลอย่างจริงจังควบคู่กับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ การปลูกฝังและขยายฐานประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศกลุ่มผู้นำการใช้ระบบดิจิทัลจะเร่งการพัฒนาของพวกเขาจากผู้นำเทคโนโลยีไปเป็นผู้ประสานงานองค์กร

¹ **2023 Gartner Strengthening CxO Digital Leadership Survey** แบบสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาว่า CxO ที่อยู่นอกฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสวมบทบาทผู้นำด้านดิจิทัลและดำเนินการอย่างไร พวกเขาใช้ทรัพยากรสำหรับโครงการริเริ่มในการใช้ระบบดิจิทัลในระดับใด และพวกเขาและทีมทำงานร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นผ่านระบบออนไลน์ตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ถึง 28 เมษายน 2023 ผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 618 คนได้รับการสัมภาษณ์เป็นภาษาท้องถิ่นของพวกเขาที่อเมริกาเหนือ (จำนวน = 303 สหรัฐอเมริกาและแคนาดา) ลาตินอเมริกา (จำนวน = 68 บราซิลและเม็กซิโก) ยุโรปตะวันตก (จำนวน = 145 สหราชอาณาจักร สเปน เยอรมนี ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ โปรตุเกส เบลเยียม เดนมาร์ก ฟินแลนด์ และลักเซมเบิร์ก) และเอเชีย/แปซิฟิก (จำนวน = 102 ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ จีน ฮังการี อินเดีย ไต้หวัน และสิงคโปร์) องค์กรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมีรายงานถึงรายรับประจำปีขององค์กรในปีงบประมาณ 2022 ที่อย่างน้อย \$50 ล้านหรือเทียบเท่า ผู้เข้าร่วมที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมีบทบาทที่ผูกพันกับหน่วยธุรกิจ (43% ของผู้ตอบแบบสำรวจ) หรือส่วนงานองค์กร (57% ของผู้ตอบแบบสำรวจ) และเป็นสมาชิกของการจัดการอาวุโสหรือสูงกว่าการจัดการระดับกลาง (โดย 71% ของผู้ตอบแบบสำรวจรายงานต่อซีอีโอ) ข้อเสนอแนะ: ผลของแบบสำรวจนี้ไม่ได้แสดงถึงผลลัพธ์ระดับโลกหรือตลาดในภาพรวมทั้งหมด แต่จะสะท้อนถึงความรู้สึกของผู้ตอบแบบสำรวจและบริษัทที่ทำการสำรวจ

² **2025 Gartner CIO and Technology Executive Survey** แบบสำรวจนี้ติดตามถึงวิธีการที่ผู้นำฝ่ายไอทีทั่วโลกจัดลำดับความสำคัญของธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายด้านเทคนิคและการจัดการ โดยดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายนถึง 28 มิถุนายน 2024 แบบสำรวจนี้ประกอบด้วยผู้ตอบแบบสำรวจที่เป็นผู้นำส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศและผู้บริหารด้านเทคโนโลยีจำนวนทั้งหมด 3,186 คนเข้าร่วม ผู้เข้าร่วมแบบสำรวจเป็นตัวแทนจากหลายภูมิภาค กลุ่มรายได้และภาคส่วนอุตสาหกรรม รวมถึงองค์กรภาครัฐและเอกชน ข้อเสนอแนะ: ผลของแบบสำรวจไม่ได้แสดงถึงผลลัพธ์ระดับโลกหรือตลาดในภาพรวมทั้งหมด แต่จะสะท้อนถึงความรู้สึกของผู้ตอบแบบสำรวจและบริษัทที่ทำการสำรวจ

³ **2024 Gartner Corporate-Business Alignment Survey** แบบสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาว่า CxO ที่อยู่นอกฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (หน่วยธุรกิจหรือผู้นำส่วนกำไรและขาดทุนและหัวหน้าส่วนงานองค์กร) เป็นผู้นำในการนำเสนอระบบดิจิทัลร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศอย่างไรและการสนับสนุนที่พวกเขาคาดว่าจะได้รับจากส่วนงานองค์กรของพวกเขา (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล การเงิน จัดซื้อ กฎหมายและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ) เพื่อเพิ่มมูลค่าจากการลงทุนของพวกเขาให้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สูงสุด งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นผ่านระบบออนไลน์ตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ถึง 7 เมษายน 2024 ผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 508 คนได้รับการสัมภาษณ์เป็นภาษาท้องถิ่นของพวกเขาที่อเมริกาเหนือ (จำนวน = 185 สหรัฐอเมริกาและแคนาดา) ยุโรป (จำนวน = 141 สหราชอาณาจักร เบลเยียม ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี โปรตุเกส และสเปน) และเอเชีย/แปซิฟิก (จำนวน = 121 ออสเตรเลีย จีน อินเดีย นิวซีแลนด์ และสิงคโปร์) และลาตินอเมริกา (จำนวน = 61 อาร์เจนตินา บราซิล ชิลี และเม็กซิโก) องค์กรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมีรายงานถึงรายรับประจำปีขององค์กรอย่างน้อย \$50 ล้านหรือเทียบเท่า ผู้ตอบแบบสำรวจที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดเป็นผู้นำของหน่วยธุรกิจ (70% ของผู้ตอบแบบสำรวจ) หรือส่วนงานองค์กร (30% ของผู้ตอบแบบสำรวจ) และเป็นสมาชิกของการจัดการอาวุโสหรือสูงกว่าการจัดการระดับกลาง ข้อเสนอแนะ: ผลของแบบสำรวจนี้ไม่ได้แสดงถึงผลลัพธ์ระดับโลกหรือตลาดในภาพรวมทั้งหมด แต่จะสะท้อนถึงความรู้สึกของผู้ตอบแบบสำรวจและบริษัทที่ทำการสำรวจ

⁴ หมายเหตุ: ตามสถานะการเป็นสมาชิก Gartner ในปัจจุบันของคุณ อาจไม่มีเนื้อหาไฮเปอร์ลิงก์บางส่วนในบทความนี้

ทำไมคุณจึงต้องสร้างความฉลาดรู้ทาง AI ตอนนี้อย่างรวดเร็ว

โดย Graham Waller และ Pieter den Hamer

ปัญญาประดิษฐ์ไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยขาดสติปัญญาของมนุษย์ในความเป็นจริงแล้ว 42% ของผู้นำด้านปัญญาประดิษฐ์อ้างถึงการขาดความสามารถหรือทักษะในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในอุปสรรคหลักของการนำเทคโนโลยีไปใช้ปฏิบัติงาน ในปี 2023¹ และขณะที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคเป็นสิ่งจำเป็น การปลดล็อกศักยภาพทางธุรกิจของปัญญาประดิษฐ์ต้องอาศัยขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง: การสร้างความฉลาดรู้ทาง AI ขององค์กร

ความฉลาดรู้ทาง AI เกี่ยวข้องมากกว่าการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่า ผู้คนต้องสามารถใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบภายในบริบททางธุรกิจและสังคม ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ถึงการนำไปใช้ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและโอกาส พวกที่อยู่ในบทบาททางเทคนิคและการจัดการจำเป็นต้องเข้าใจถึงหลักการพื้นฐาน ความสามารถ วิธีการ แหล่งข้อมูลและความรู้ของปัญญาประดิษฐ์ และข้อควรพิจารณาเชิงจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคปัญญาประดิษฐ์ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความฉลาดรู้ทาง AI ในเชิงรุก เพื่อสร้างโปรแกรมความฉลาด

รู้ในองค์กรของคุณ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำด้านปัญญาประดิษฐ์ควร:

- กำหนดร่างข้อสันนิษฐานเชิงคุณค่าของ “การเรียนรู้เพื่อหารายได้” เพื่อรวมธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนโครงการนี้
- การเป็นพันธมิตรร่วมกับหน่วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระบุช่องว่างของทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ในองค์กรซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย
- นำเอาแนวปฏิบัติการเรียนรู้แบบคล่องตัวที่เน้นผลลัพธ์มาใช้ในระดับที่สามารถแก้ปัญหาได้และเร่งโปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญเหล่านี้

การรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นหนึ่งท่ามกลางความฉลาดรู้ทาง AI ด้วยข้อสันนิษฐานเชิงคุณค่าของการเรียนรู้เพื่อหารายได้

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำด้านปัญญาประดิษฐ์ควรมุ่งมั่นทำให้ใครก็ตามที่ใช้ความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์โดยเฉพาอย่างยิ่งผู้นำทางธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งโปรแกรมการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านนั้นจำเป็นเพื่อบรรลุผลสำเร็จ แม้แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนับสนุนปัญญาประดิษฐ์อย่างเต็มที่ก็มักจะประมาณความต้องการความฉลาดรู้ทาง AI ต่ำเกินไปและไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าคืออะไร พวกเขาคาดหวังว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวจะช่วยแก้ปัญหาทางธุรกิจของพวกเขาได้และมองข้ามทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จ

แต่ปัญญาประดิษฐ์ไม่ใช่ยามหัตถ์จรรยา เพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์และลดความเสี่ยง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องพิจารณาถึงทักษะ ใช้งาน และระยะเวลาที่จำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

เริ่มการสร้างกรณีสำหรับโปรแกรมโดยการระบุถึง การเข้าใจถึงบริบทและการสื่อสารถึงคุณประโยชน์ของ ความฉลาดรู้ทาง AI กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ดูภาพที่ 1)

คุณประโยชน์ที่สำคัญ ได้แก่:

- **ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ของปัญญาประดิษฐ์** — การสร้างศักยภาพของปัญญาประดิษฐ์ในฐานะ ปัจจัยที่สร้างความแตกต่างในการแข่งขันต้องอาศัย ความฉลาดรู้ทาง AI จากผู้นำระดับสูงเพื่อวางแผน การดำเนินการใช้งานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจ
- **การสร้างคุณค่าของปัญญาประดิษฐ์** — ความ เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของปัญญาประดิษฐ์ จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจทั้งด้านเทคนิค และไม่ใช่ด้านเทคนิคมีความสอดคล้องกับโอกาส ทางธุรกิจด้าน AI
- **การทำให้ปัญญาประดิษฐ์เข้าถึงได้ง่ายสำหรับ ทุกคน** — การสร้างทักษะในการใช้งานปัญญา ประดิษฐ์ที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบจะ ช่วยให้เทคโนโลยีเผยแพร่ไปในวงกว้างมากขึ้น
- **การใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างมีประสิทธิภาพ** — การพัฒนาความรู้และทักษะสำหรับการ ประมวลผลปัจจัยนำเข้าและผลผลิตช่วยปรับปรุง

ความสามารถขององค์กรในการประสานเทคโนโลยี เข้าสู่ขั้นตอนการทำงานในแต่ละวัน

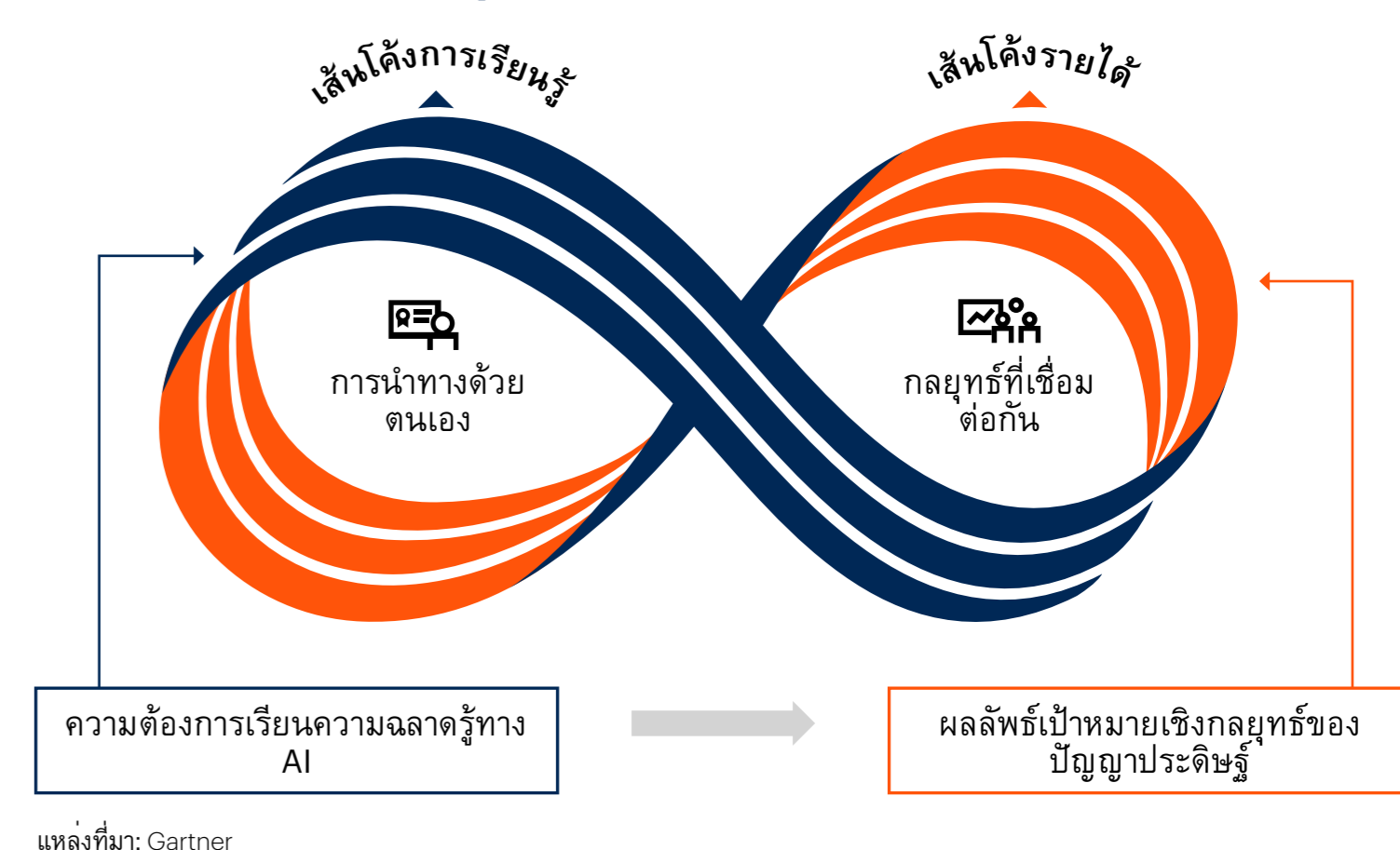
- **ความคาดหวังที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญญา ประดิษฐ์** — การเรียนรู้ถึงศักยภาพในปัจจุบันของ ปัญญาประดิษฐ์ช่วยวางพื้นฐานความคาดหวังของผู้คนถึงเครื่องมือนี้
- **ปัญญาประดิษฐ์ที่มีความรับผิดชอบและความ ปลอดภัย** — การลดความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ จริยธรรม ความน่าเชื่อถือ ทรัพย์สินทางปัญญาและ ความมั่นคงปลอดภัยต้องอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่จะตระหนักและมีทักษะในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ อย่างมีความรับผิดชอบ
- **การสร้างคุณค่าของข้อมูลมากขึ้น** — การจับ คู่ข้อมูลและการวิเคราะห์กับปัญญาประดิษฐ์เพื่อ ปรับปรุงข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและ การตัดสินใจต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายสาขา ที่มีพื้นฐานด้านข้อมูลและความฉลาดรู้ทาง AI
- **วิศวกรรมปัญญาประดิษฐ์ที่มีประสิทธิภาพ** — การได้รับความรู้และทักษะด้านเทคนิคทำให้บริษัท สามารถออกแบบโซลูชันภายในองค์กรหรือเลือก และปรับแต่งโซลูชันของบุคคลที่สามได้
- **การปรับขนาดของปัญญาประดิษฐ์** — การ เพิ่มพูนความรู้และการตระหนักรู้เรื่องปัญญา ประดิษฐ์ทำให้องค์กรก้าวข้ามการทดลองและ พัฒนาวัฒนธรรมและความคิดที่ให้ความสำคัญกับ ปัญญาประดิษฐ์เป็นอันดับแรก

» ภาพที่ 1. คุณประโยชน์หลักของความฉลาดรู้ทาง AI



แหล่งที่มา: Gartner

» ภาพที่ 2. เรื่องเล่า “การเรียนรู้เพื่อหารายได้” ที่ร่วมกันสร้างสรรค์ (ภาพประกอบ)



แหล่งที่มา: Gartner

ถัดมา เชื่อมโยงความฉลาดรู้ทาง AI กับการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านข้อเสนอแนะเชิงคุณค่าของการเรียนรู้เพื่อหารายได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นวิธีที่กิจกรรมการเรียนรู้นำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เป็นเป้าหมายสำคัญและปรับเปลี่ยนเพื่อสนับสนุนความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (ดูภาพที่ 2) การเชื่อมโยงเหล่านี้ควรรวมให้แรงจูงใจที่ผลักดันด้วยตนเองของพนักงานเพื่อความก้าวหน้าเป็นหนึ่งเดียวกับแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความสำเร็จ ซึ่งในทางกลับกันควรรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้เป้าหมายร่วมกันที่เป็นหนึ่งเดียวเข้าด้วยกันนั่นคือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่จับต้องได้ผ่านความฉลาดรู้ทาง AI

ต้องมั่นใจว่าได้ระบุถึงความต้องการในการเรียนรู้ถึงความฉลาดรู้ทาง AI เฉพาะด้านสำหรับแต่ละบทบาท และผลลัพธ์ทางธุรกิจที่จับต้องได้จากการจัดการกับความต้องการเหล่านี้ ในภาษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเอง ตัวอย่างเช่น การบรรยายสำหรับผู้นำด้านการตลาดอาจอธิบายถึงวิธีการฝึกอบรมด้านความฉลาดรู้ทาง AI สามารถปรับปรุงการปรับแต่งและการกำหนดเป้าหมายที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแคมเปญการตลาดได้ถึง 20%

ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระบุถึงช่องว่างทางทักษะที่เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย

หนึ่งในแง่มุมที่สำคัญที่สุดของความฉลาดรู้ทาง AI คือการทำความเข้าใจถึงความรู้อุปสรรคและความรู้ที่ต้องการและระดับทักษะ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละบทบาท ตัวอย่างเช่น ตัวแทนฝ่ายขายมีแนวโน้มที่จะไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงแนวปฏิบัติทางวิศวกรรมปัญญาประดิษฐ์และไม่คิดว่าเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม หากพวกเขาไม่เข้าใจวิธีที่การกำกับดูแล AI ประยุกต์กับการใช้งานเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ของพวกเขา พวกเขาอาจทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือความปลอดภัย

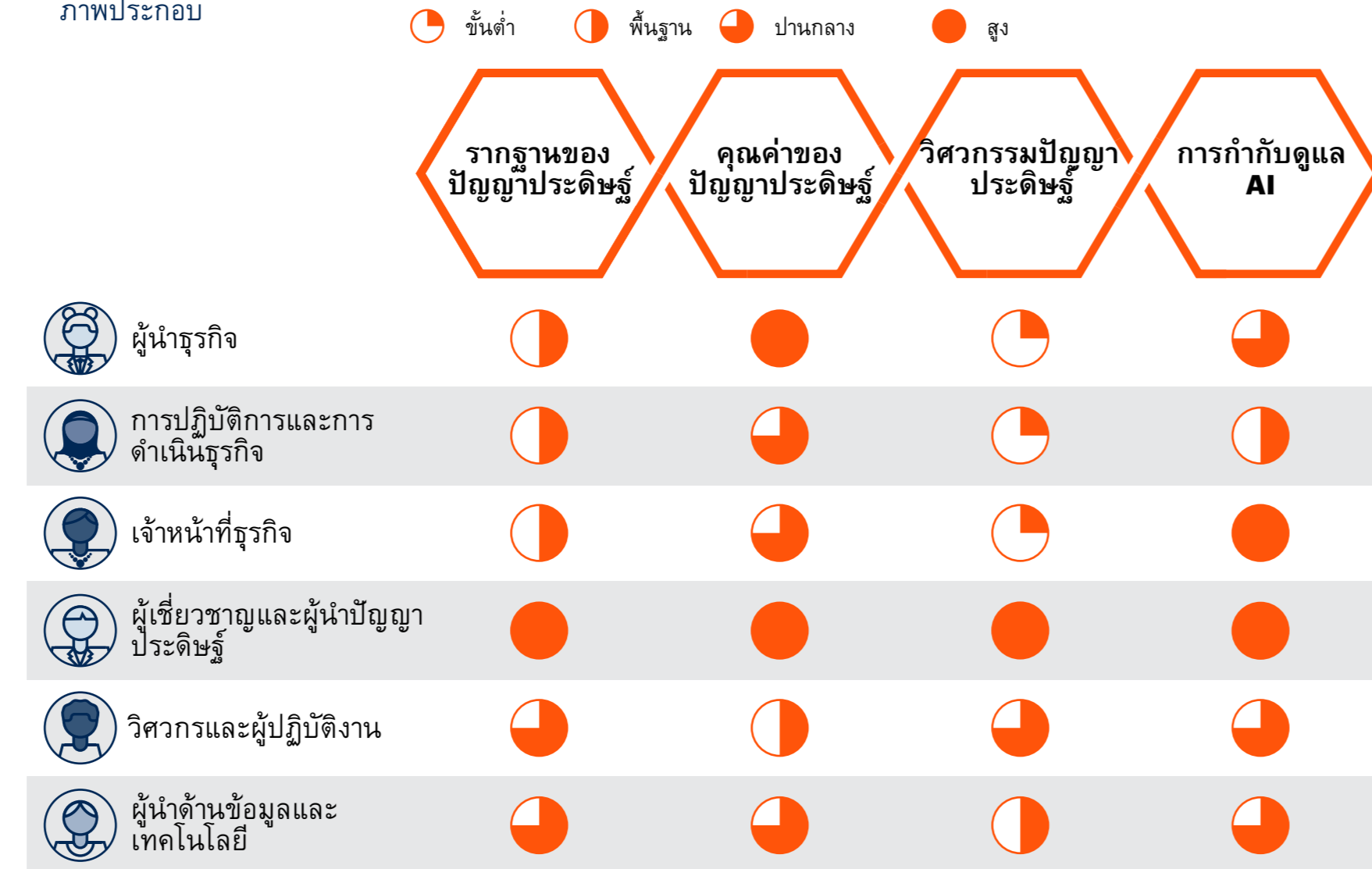
ความหลากหลายของช่องว่างทางทักษะอาจเป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจสำหรับผู้คนที่ไม่คุ้นเคยกับงานจริง ๆ ดังนั้น ทีมข้ามสายงานที่เป็นตัวแทนหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรประเมินและบันทึกระดับความฉลาดรู้ทาง AI ในปัจจุบันและที่จำเป็นสำหรับกลุ่มพนักงานที่แตกต่างกัน (ดูภาพที่ 3)

ความฉลาดรู้ทาง AI สามารถแบ่งออกได้เป็นสี่ประเภท:

- **พื้นฐาน** ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ การประยุกต์ใช้หลัก เทคนิค วิธีการและแนวปฏิบัติ
- **คุณค่า** ประกอบด้วยกรณีการใช้งาน คุณประโยชน์ ต้นทุน ผู้เชี่ยวชาญโดเมนธุรกิจ การใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ การประเมิน การเปลี่ยนแปลงการจัดการและวัฒนธรรม
- **วิศวกรรม** ประกอบด้วยการออกแบบ การตัดสินใจซื้อ-สร้างเอง การจัดเตรียมข้อมูล การเลือก/ปรับแต่ง/ฝึกอบรมแบบจำลอง การตรวจสอบ การใช้ การติดตาม การดำเนินงาน อัลกอริทึมและประเภทแบบจำลอง การจัดการข้อมูลและวิศวกรรม และการวิเคราะห์
- **การกำกับดูแล** ประกอบด้วย กฎระเบียบ นโยบาย จริยธรรม ความตระหนักรู้ สังคม การจัดการความเสี่ยง ความไว้วางใจ ความโปร่งใส ความสามารถในการอธิบาย และการกำกับดูแลข้อมูล

ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ควรจบลงหลังการวิเคราะห์ช่องว่างของโครงการ ทำต่อเนื่องไปตลอดการออกแบบและการพัฒนาโปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI เพื่อช่วยระบุและส่งมอบโซลูชันที่ปรับแต่งตามความต้องการด้านปัญญาประดิษฐ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของหน่วยธุรกิจ

» ภาพที่ 3. กลุ่มพนักงานและระดับทักษะความฉลาดรู้ทาง AI ที่จำเป็น ภาพประกอบ



แหล่งที่มา: Gartner

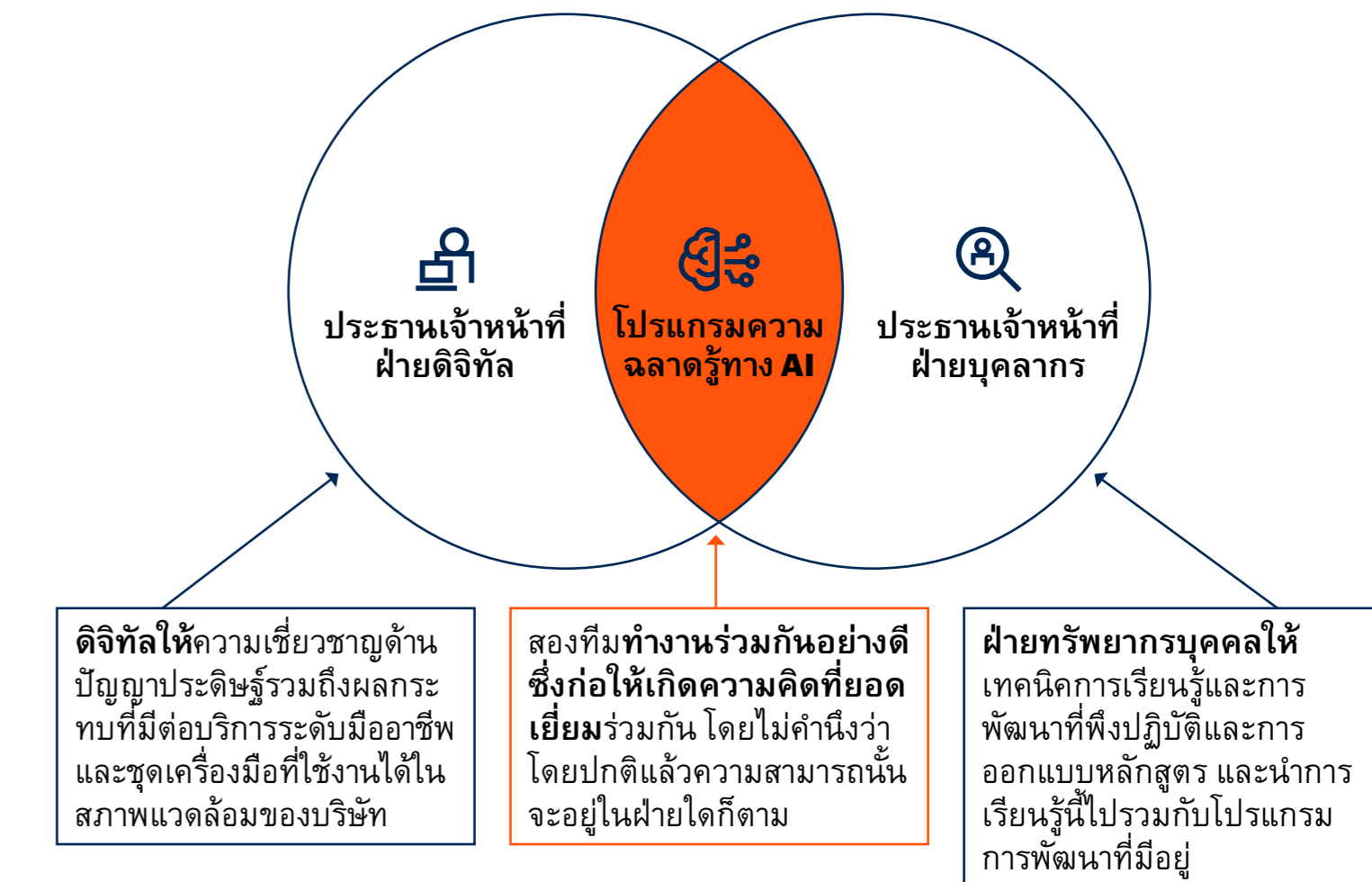
โปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI ที่ MinterEllison บริษัทกฎหมายในออสเตรเลีย แสดงถึงพลังของความร่วมมืออย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ในกรณีนี้ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัลร่วมมือกับประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อผสานผู้เชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ (ดูรูปที่ 4) พวกเขาไม่เพียงสร้างโปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI ที่มีประสิทธิภาพสูงแต่ยังบูรณาการโปรแกรมเข้ากับโครงการพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ด้วย ทั้งสองทีมทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีทำให้ความร่วมมือนี้กลายเป็นโซลูชันถาวรสำหรับความก้าวหน้าและความพยายามด้านปัญญาประดิษฐ์ของ MinterEllison

Gary Adler
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายดิจิทัล
MinterEllison

“เมื่อคณะกรรมการถามถึงความสามารถด้านปัญญาประดิษฐ์ ฉันคิดว่าเราอาจต้องทำงานประมาณและจ้างคน แต่ด้วยโปรแกรมนี้ เราได้จัดการสร้างทักษะภายใน”

Alissa Anderson
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร
MinterEllison

» ภาพที่ 4. ความร่วมมือโปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI ของ MinterEllison



แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก MinterEllison

MinterEllison.

ทำให้การเรียนรู้แบบคล่องตัวที่เน้นผลลัพธ์เป็นส่วนสำคัญของกิจกรรมด้านปัญญาประดิษฐ์ทั้งหมด

ปัญญาประดิษฐ์มีความซับซ้อน มีการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและกำลังพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้โปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI มีความเกี่ยวข้องและใช้ประโยชน์ได้ โปรแกรมดังกล่าวจะต้อง:

- ก้าวไปพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- มีตั้งแต่แนวคิดเรียบง่ายไปจนถึงความเชี่ยวชาญเชิงลึก
- ต้องปรับขนาดได้และนำไปใช้ได้กับทุกคนตั้งแต่ผู้นำมาใช้ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงแรงงานขององค์กรทั้งหมด

โปรแกรมจึงควรรวมการเรียนรู้แบบคล่องตัวที่เน้นผลลัพธ์ไว้ด้วย ซึ่งหมายความว่าการยอมรับแนวความคิดและวิธีการพัฒนาทักษะซึ่งใช้การเรียนรู้ระหว่างการทำงานในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการโดยตรงพร้อมทั้งปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การเพิ่มการเรียนรู้ในระยะเวลาสั้นแบบอินเตอร์แอคทีฟเข้าไปในเซทของ AI ทำให้พนักงานเรียนรู้แนวปฏิบัติด้านกระบวนการออกแบบข้อความแจ้ง เมื่อพวกเขาพิมพ์ข้อความแจ้งใหม่ พวกเขาสามารถใช้ทักษะความฉลาดรู้ทาง AI ที่ได้มาใหม่เพื่อผลิตผลลัพธ์ที่ดีขึ้น องค์กรที่บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีที่สุดใช้แนวปฏิบัติที่คล่องตัวประเภทนี้มากกว่าองค์กรอื่นอย่างน้อย 1.5 เท่า²

โปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI ที่มีพื้นฐานจากการเรียนรู้แบบคล่องตัวที่เน้นผลลัพธ์ควรยึดถือคุณค่าและหลักการเฉพาะเพื่อส่งเสริมวิถีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องซึ่งช่วยส่งมอบผลลัพธ์ทางธุรกิจ (ดูที่ [The AI-Era Learning Manifesto: Outcome-Driven Agile Learning](#))³ พนักงานเรียนรู้ส่วนที่สำคัญของการสร้างคุณประโยชน์ของ AI ไม่ใช่แค่แบบฝึกหัดเชิงวิชาการที่ “ควรมี”

เริ่มการออกแบบโปรแกรมความฉลาดรู้ทาง AI ด้วยเรื่องราวการเรียนรู้เพื่อหารายได้เพื่อยามถึงสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดและเมตริกความสำเร็จสำหรับกลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่ม จากนั้น ออกแบบเส้นทางการ

เรียนรู้ซึ่งส่งมอบค่านิยมทางธุรกิจในทันทีโดยการผสมวิธีการสามวิธีเข้าด้วยกัน:

- **การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ** ผ่านหลักสูตรที่เสริมด้วยการฝึกอบรมย่อยแบบทันเวลา เช่น วิดีโอสั้น
- **การเรียนรู้ทางสังคม** ผ่านชุมชนของการปฏิบัติ ศูนย์กลางความเป็นเลิศและการฝึกสอนกลุ่มคนเพื่อให้ร่วมแบ่งปันความรู้ร่วมกันและขยายผลกระทบของโปรแกรม
- **การเรียนรู้เชิงทดลองระหว่างการทำงาน** ผ่านการประยุกต์ใช้ทักษะความฉลาดรู้ทาง AI ใหม่ (เช่น การทดสอบความเป็นไปได้ การใช้งานจริงในวงจำกัด การสร้างนวัตกรรมอย่างเร่งด่วน) และทักษะการสนับสนุนโครงการปัญญาประดิษฐ์

¹ **2023 Gartner AI in the Enterprise Survey** การศึกษานี้จัดขึ้นเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์สำคัญสู่ความสำเร็จในการใช้ปัญญาประดิษฐ์และผลกระทบที่มีต่อปัญญาประดิษฐ์ในวงกว้างที่เกิดจาก generative AI งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นผ่านระบบออนไลน์ตั้งแต่วันที่ 19 ตุลาคมถึง 21 ธันวาคม 2023 ในกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจจำนวน 703 คนจากองค์กรในสหรัฐอเมริกา เยอรมนีและสหราชอาณาจักร กลุ่มตัวอย่างหลักมีจำนวน 645 คนจาก 703 คน องค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือมีเจตนาที่จะใช้โครงการปัญญาประดิษฐ์อย่างน้อยสองโครงการภายในอีกสามปีข้างหน้า ผู้ตอบแบบสำรวจต้องเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำองค์กรหรือรายงานต่อผู้นำองค์กรหรือทำกว่า (ผู้จัดการอาวุโสและสูงกว่า) และต้องรับผิดชอบหลักด้าน BI ในองค์กรของตน ทั้งกลุ่มตัวอย่างหลักและผู้ตอบแบบสำรวจกลุ่มตัวอย่าง BI จะต้องมีส่วนร่วมอย่างสูงในโครงการด้านปัญญาประดิษฐ์อย่างน้อยหนึ่งโครงการ และต้องมีบทบาทอย่างไรต่อไปนี้เมื่อเกี่ยวข้องกับปัญญาประดิษฐ์ในองค์กรของตน: กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของปัญญาประดิษฐ์ วัตถุประสงค์ที่ได้จากโครงการด้านปัญญาประดิษฐ์ หรือจัดการการพัฒนาและการนำโครงการด้านปัญญาประดิษฐ์ไปใช้ โควตาในกลุ่มตัวอย่างหลักได้รับการกำหนดขึ้นสำหรับขนาดของบริษัทและสำหรับอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าตัวแทนที่ดีของกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ ไม่มีมีการกำหนดโควตาสำหรับกลุ่มตัวอย่าง BI ข้อสงวนสิทธิ์: ผลของแบบสำรวจนี้ไม่ได้แสดงถึงผลลัพธ์ระดับโลกหรือตลาดในภาพรวมทั้งหมด แต่จะสะท้อนถึงความรู้สึกของผู้ตอบแบบสำรวจและบริษัทที่ทำการสำรวจ

² **2024 Gartner Strategic Skills Development Survey** แบบสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้เข้าใจสถานะปัจจุบันของการเรียนรู้แบบคล่องตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองของการดำเนินการเรียนรู้แบบคล่องตัวและวิธีการที่การเรียนรู้ดังกล่าวสนับสนุนการจัดลำดับความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นผ่านระบบออนไลน์ตั้งแต่วันที่ 27 เมษายนถึง 13 มิถุนายน 2024 ในกลุ่มผู้ตอบแบบสำรวจจากอเมริกาเหนือจำนวน 330 คน (จำนวน = 123) ยุโรป ตะวันออกกลางและแอฟริกา (จำนวน = 115) และเอเชีย/แปซิฟิก (จำนวน = 92) โดยกระจายรายได้ในกลุ่มองค์กรขนาดกลาง (จำนวน = 103) ขนาดใหญ่ (จำนวน = 107) และองค์กรระดับโลก (จำนวน = 120) ผู้ตอบแบบสำรวจต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในองค์กรของตน ข้อสงวนสิทธิ์: ผลของการศึกษานี้ไม่ได้แสดงถึงผลลัพธ์ระดับโลกหรือตลาดในภาพรวมทั้งหมด แต่จะสะท้อนถึงความรู้สึกของผู้ตอบแบบสำรวจและบริษัทที่ทำการสำรวจ

³ หมายเหตุ ตามสถานะการเป็นสมาชิก Gartner ในปัจจุบันของคุณ อาจไม่มีเนื้อหาโฮเปอร์ลิงก์บางส่วนในบทความนี้

ความร่วมมือระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ 5 ประการที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทีมของคุณ

โดย Helen Poitevin

ปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้เปลี่ยนแปลงการทำงานทั้งหมดในคราวเดียว การเปลี่ยนแปลงมาจากปฏิสัมพันธ์ที่สม่ำเสมอตลอดเวลาระหว่างปัญญาประดิษฐ์และมนุษย์ ซึ่งแต่ละฝ่ายกำลังเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ผู้บริหารหลายคนรู้สึกไม่พร้อมที่จะช่วยทีมของพวกเขาปรับเปลี่ยนไปสู่หนทางใหม่ของการทำงานที่เป็นผลมาจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์

แบบแผนมนุษย์-ปัญญาประดิษฐ์ที่ต่างกัน 5 แบบ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในอนาคต (ดูภาพที่ 1):

1. สอนโดยปัญญาประดิษฐ์ไม่ใช้การสอนที่นำเป็อ
2. ทำซ้ำ ๆ เพื่อให้ลือหมุนเร็วขึ้น
3. ทำงานไม่หยุด แต่คนได้พักผ่อน
4. ฉะนั้นจะติดต่อกับบอทมากกว่า
5. มีโค้ชส่วนตัวไปด้วยทุกที่

สำหรับแต่ละแบบแผน ผู้บริหารต้องดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ เริ่มเลย

- ระบบบทบาทที่ทีมของคุณได้รับผลกระทบ
- ประเมิน และลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนสมาชิกของทีมเพื่อให้เขาเติบโตได้



แหล่งที่มา: Gartner

1 สอนโดยปัญญาประดิษฐ์ไม่ใช่การสอนที่นำเบือ

พนักงานที่เพิ่งเริ่มต้นทำงานมักจะเรียนรู้ผ่านการทำงานพื้นฐานที่ "นำเบือ" พวกเขาจะได้เรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมการทำงานและรูปแบบการทำงาน ตลอดจนสิ่งที่ดีก่อนที่จะนำความรู้ไปใช้กับกิจกรรมที่ซับซ้อนมากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อปัญญาประดิษฐ์ทำงานที่นำเบือ ปัญญาประดิษฐ์จะแสดงให้เห็นถึงความรู้ที่พวกเขาจะได้รับจากการทำงานง่าย ๆ ซ้ำ ๆ เหล่านี้ จากนั้นพนักงานสามารถรับงานที่ท้าทายมากขึ้นได้เร็วขึ้น

ลองพิจารณาว่าการลงทุนในซอฟต์แวร์ generative AI ของบริษัทจัดการการลงทุนที่ลงทุนในบริษัทเอกชนสามารถช่วยนักวิเคราะห์การลงทุนระดับจูเนียร์ได้อย่างไร ในกรณีนี้ ปัญญาประดิษฐ์ไม่ได้ฝึกอบรมพนักงานเหล่านี้แต่กลายเป็นจุดอ้างอิงเมื่อพวกเขาค้นคว้าข้อมูลและปฏิบัติงาน เครื่องมือ generative AI ช่วยลดความต้องการของนักวิเคราะห์ระดับจูเนียร์ในการรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมลงได้อย่างมาก ซึ่งหมายความว่าพวกเขาสามารถใช้เวลาน้อยลงในกรณีวิจัยและใช้เวลาในการวิเคราะห์มากขึ้น ซึ่งช่วยให้บริษัทดึงดูดผู้สมัครงานที่มีศักยภาพมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบแผน “สอนโดยปัญญาประดิษฐ์ไม่ใช่การสอนที่นำเบือ” จะกลายเป็นแนวคิดสำคัญในอีกสองปีข้างหน้าสำหรับบทบาทหน้าที่ในระดับเริ่มต้น ผู้บริหารควรจะ:

- **ระบุถึงบทบาทต่าง ๆ** ในทีมของพวกเขาซึ่งพวกเขาจำเป็นต้องลงทุนในปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนผู้เข้าร่วมรายใหม่ ตำแหน่งเหล่านี้มักจะอยู่ในส่วนงานที่มีปริมาณงานสูง เช่น บริการลูกค้า ซึ่งงานมีความเปลี่ยนแปลงน้อยและมีอัตราการลาออกสูง อาจเป็นงานที่โดยทั่วไปแล้วจะจ้างบัณฑิตจบใหม่

- **ประเมินความเสี่ยง**ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้คนเรียนรู้ ความพยายามที่ไม่เพียงพอในการดูแลและสร้างปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนจะทำให้พนักงานเรียนรู้ทักษะได้ช้าลง นอกจากนี้ ยังควรทำให้มั่นใจว่าเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยจะยังคงเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมนุษย์รอบ ๆ ตัวผ่านการติดตามงานหรือการทำงานร่วมกันในทีมโครงการ

- **สนับสนุนพนักงาน**โดยการลงทุนในเรื่องการสร้างทักษะของพวกเขา รวมทั้งการใช้ทักษะการจัดการข้อมูลและโซลูชันการเรียนรู้ที่ทำงานโดยปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งสามารถปรับให้เข้ากับระดับความเชี่ยวชาญที่ต่างกันได้อธิบายให้พวกเขาเข้าใจชัดเจนในสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้และเติบโต

2 ทำซ้ำ ๆ เพื่อให้ลือหมุ่นเร็วขึ้น

generative AI ทำให้งานที่ทำซ้ำ ๆ เสร็จได้เร็วขึ้นและทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจมากขึ้นกับสิ่งที่พวกเขาทำ แต่เมื่อทุกคนสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น ผลลัพธ์ก็จะมากขึ้นตามมา การประมวลผลคำทำให้เอกสารด้านกฎหมายยาวขึ้นโดยทำให้สามารถอัปเดตและเพิ่มรายละเอียดง่ายขึ้น อีเมลช่วยให้เข้าถึงผู้คนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว พนักงานจึงใช้เวลามากขึ้นในการเขียนถึงกัน

ตัวอย่างเช่น ผู้ช่วยปัญญาประดิษฐ์ช่วยเร่งการผลิตรหัสซอฟต์แวร์หรือเนื้อหาสำหรับการตลาดที่ดีขึ้น แต่ไม่ใช่ทุกองค์กรหรือพนักงานทุกคนจะได้รับประโยชน์ที่เท่า ๆ กัน นักพัฒนาอาวุโสได้ประโยชน์จากเครื่องมือรหัสของ generative AI มากกว่าเพื่อนร่วมงานระดับจูเนียร์เพราะพวกเขาสามารถตัดสินใจถึงผลลัพธ์ได้ดีกว่า และนักการตลาดกำลังแข่งขันกันเพื่อทำได้ดีกว่าการตอบสนองโดยทั่วไปของ generative AI คือการทำให้วัฏจักรการทำซ้ำเร็วขึ้น

แบบแผนนี้จะกลายเป็นมาตรฐานในอีกสองปีข้างหน้า เมื่อพนักงานรวม generative AI เข้ากับงานประจำวันที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรจะ:

- **ระบุบทบาทต่าง ๆ** ในทีมของพวกเขาซึ่งจะอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นอย่างรวดเร็ว บทบาทเหล่านี้รวมถึงตำแหน่งงานเชิงสร้างสรรค์ซึ่งผู้คนยุ่งกับการพัฒนาเนื้อหา ภาพหรือรหัสอยู่แล้ว

- **ประเมินความเสี่ยง**ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ไม่สมจริงในการลดผลผลิตและจำนวนพนักงานซึ่งยากที่จะบรรลุผลได้ เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์ทำให้ผู้คนยุ่งมากขึ้น จัปตาตสัญญาณของการหมุ่นไฟในการทำงาน

- **สนับสนุนพนักงาน**โดยการเฝ้าติดตามผลกระทบของการลดจำนวนพนักงานที่เสนอให้เวลาและพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และให้เขาในสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อปรับปรุงความฉลาดรู้ทาง AI ซึ่งรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพงานที่เสริมด้วยปัญญาประดิษฐ์ของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับจูเนียร์

3 ทำงานไม่หยุด แต่คนได้พักผ่อน

การดำเนินการลงทุนในปัญญาประดิษฐ์อัตโนมัติเป็นอย่างดีจะทำให้เกิดการทำงานใหม่ ๆ ขึ้น ช่วยให้ผู้คนได้พักผ่อนในขณะที่ปัญญาประดิษฐ์ยังคงทำงานต่อไป บริษัทแห่งหนึ่งจับคู่วิศวกรผู้เชี่ยวชาญอาวุโสกับความสามารถของปัญญาประดิษฐ์เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ได้ การทดสอบของหุ่นยนต์อัตโนมัติหมายความว่าวิศวกรสามารถสร้างการทดสอบ กลับบ้านไปพักผ่อนและกลับมาดูผลในตอนเช้า

ในกรณีธุรกิจอื่น ๆ ปัญญาประดิษฐ์อาจช่วยให้ผู้คนปลอดภัย ตัวอย่างเช่น ปัญญาประดิษฐ์สามารถทำงานในร้านสะดวกซื้อที่เปิดทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่ต้องมีพนักงาน ช่วยตัดตารางการทำงานกะกลางคืนที่อาจส่งผลเสียต่อสุขภาพไปได้

แบบแผน “ทำงานไม่หยุด แต่คนได้พักผ่อน” จะกลายเป็นบรรทัดฐานในอีกห้าปีข้างหน้า และยังคงอยู่ในส่วนงานที่ปัญญาประดิษฐ์อัตโนมัติใช้งานได้เท่านั้นเนื่องจากมีความซับซ้อนและต้องมีการลงทุน

ผู้บริหารในองค์กรที่พยายามส่งเสริมการลงทุนในปัญญาประดิษฐ์จะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการนี้ พวกเขาควร:

- **ระบุบทบาทต่าง ๆ** ในทีมของพวกเขาซึ่งหาบุคลากรได้ยาก การเร่งการลงทุนในปัญญาประดิษฐ์อาจช่วยให้ไปถึงเป้าหมายทางธุรกิจหรือภารกิจได้แม้จะมีข้อจำกัดด้านแรงงานก็ตาม

- **ประเมินความเสี่ยง**ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมในการใช้ปัญญาประดิษฐ์อัตโนมัติและเตรียมระบบป้องกันให้พร้อม ทำให้แน่ใจว่า

คุณมีหลักการนำทางที่คำนึงถึงผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ต่อการจ้างงานและค่านิยมทางธุรกิจ การทดลองอย่างรวดเร็วสามารถนำไปสู่บทบาทที่เหลื่อมล้ำและความพยายามที่ซ้ำซ้อนได้ด้วยเช่นกัน รับรู้และแก้ไขความเสี่ยงเหล่านี้ตั้งแต่เนิ่น ๆ จัปตาตความขัดแย้งที่เพิ่มมากขึ้นระหว่างทีม

- **สนับสนุนพนักงาน**โดยการเฝ้าติดตามสุขภาพขององค์กร ทำให้แน่ใจว่าโครงสร้างของทีมและบทบาทกำลังทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคนในทีมพักผ่อนเพียงพอจริง ๆ

4 ฉันทายากจะติดต่อกับบอหมากกว่า

ทุกวันนี้ คนขับรถไม่ก็คนเท่านั้นที่ยังชอบใช้แผนที่กระดาษมากกว่า GPS แต่ทัศนคตินี้ไม่ได้เปลี่ยนชั่วข้ามคืน เช่นเดียวกัน อาจจะใช้เวลาที่ช่วยให้พนักงานหรือลูกค้าส่วนใหญ่อยากติดต่อกับบอหมากกว่ามนุษย์ในการจัดการสิ่งต่าง ๆ แต่เมื่อวันนั้นมาถึง เมื่อบอหมากเข้ามาทำหน้าที่ ทำให้ชุดงานที่ซับซ้อนเสร็จสิ้นและมีความสามารถในการตัดสินใจมากกว่าบอหมาก ผู้ช่วย หรือตัวแทนในปัจจุบัน

แชทบอท generative AI บางตัวสามารถช่วยแก้ไขปัญหาการติดต่อฝ่ายบริการลูกค้าได้มาก และมีประสบการณ์การบริการที่ดีได้มากขึ้น ในทำนองเดียวกัน ผู้จัดการฝ่ายจ้างงานอาจสามารถแก้ไขปัญหาการสรรหาบุคลากรในอนาคตได้โดยการโต้ตอบกับบอหมาก トラบไตที่ประสบการณ์ดังกล่าวจะง่ายกว่าและดีกว่าประสบการณ์ที่เคยผ่านมากับผู้สรรหาบุคลากรที่เป็นมนุษย์

มีการคาดการณ์ว่าแบบแผน “ฉันทายากจะติดต่อกับบอหมากกว่า”

จะกลายเป็นแนวคิดสำคัญภายในเวลา 10 ปีเท่านั้น นั่นเป็นเพราะกระบวนการและระบบขององค์กรมีความซับซ้อน ทั้งลูกค้าและพนักงานจำเป็นต้องปรับตัว และความคิดเห็นของมนุษย์อาจต้องใช้เวลา

ผู้บริหารควรจะ:

- **ระบุบทบาทในองค์กร**ของพวกเขาซึ่งลงทุนในปัญญาประดิษฐ์ มหาศาลและมีศูนย์กลางที่คุณภาพของประสบการณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตำแหน่งเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นงานทั่วไปที่มีพื้นฐานบนกรณีศึกษา พิจารณาลิงที่จะต้องทำเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเลือกได้ต่อกับบอหมากกว่าบุคคล

- **ประเมินความเสี่ยง**ของการเปลี่ยนความคิดเห็นของมนุษย์ที่มีต่อปัญญาประดิษฐ์ ทั้งในโอกาสที่จะแทนที่แรงงานมนุษย์และจุดติดต่อกับหลักในการทำสิ่งต่าง ๆ ตรวจสอบว่าองค์กรของคุณมีทักษะและโครงสร้างที่สนับสนุนพื้นที่ซึ่งยังต้องใช้ความช่วยเหลือจากมนุษย์หรือไม่

- **สนับสนุนพนักงาน** โดยร่วมงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเฝ้าติดตามวิธีที่องค์กรของคุณนิยมบทบาทและปรับเปลี่ยนเมื่อปัญญาประดิษฐ์เข้ามา “มีบทบาท” แทนที่จะทำงานแต่ละอย่างให้เสร็จสิ้นอย่างละเลงการให้ความสำคัญประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมในขณะที่ทั้งมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ปรับตัวให้เข้ากับวิธีการใหม่ในทำสิ่งต่าง ๆ

5 มีโค้ชส่วนตัวไปด้วยทุกที่

ทุกวันนี้ เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ได้ช่วยเหลือพนักงานโดยการจดจำเอกสารแนบ อีเมล การจดบันทึกการประชุม การสื่อสารข้อมูลและการสรุปบทสนทนา ยังไม่มีปัญญาประดิษฐ์ใดที่รองรับการทำงานได้อย่างครบวงจร แต่ในอนาคต พนักงานส่วนใหญ่อาจต้องพึ่งพาปัญญาประดิษฐ์อย่างมาก เพราะในปัจจุบันนี้ก็มีการใช้งานบนสมาร์ตโฟนกันแล้ว

ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ชุดใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นนั้นจะจำลองการสนทนาเกี่ยวกับผลตอบรับที่ยากจะตอบ ผู้จัดการสามารถใช้ผู้ฝึกสอนปัญญาประดิษฐ์และรับคำตอบที่สมจริงทันทีในวิธีการสนทนาของพวกเขา เมื่อนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม เครื่องมือเหล่านี้ทำให้ผู้จัดการพึงพอใจ ซึ่งในทางกลับกันจะทำให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะยอมรับเครื่องมือเหล่านี้มากขึ้น และการสนทนาจึงดีขึ้น

มีการคาดการณ์ว่าแบบแผน “มีโค้ชส่วนตัวไปด้วยทุกที่” จะแพร่กระจายอย่างกว้างขวางในอีก 10 ปีต่อจากนี้ แม้ว่าการยอมรับในช่วงแรกจะอยู่ในวงแคบเท่านั้น ผู้บริหารควรจะ:

- **ระบุบทบาทในองค์กร**ของพวกเขาที่มีแนวโน้มจะยอมรับเครื่องมือเหล่านี้มากที่สุด ผู้บริหารเองเป็นผู้มีแนวโน้มยอมรับที่ดีเช่นกัน เช่นเดียวกับบทบาทที่ซับซ้อนอื่น ๆ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมหรือสมาชิกในโครงการเป็นอย่างมาก
- **ประเมินความเสี่ยง**ที่เกี่ยวข้องกับการสูญเสียความสัมพันธ์กับบุคคลเมื่อพนักงานหันไปหาเทคโนโลยีมากขึ้น พิจารณาวีธีที่ปัญญาประดิษฐ์สามารถช่วยเป็นสื่อกลางหรือสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ยังต้องเฝ้าดูคำถามที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ปัญญาประดิษฐ์และความไว้วางใจในที่ปรึกษาด้านปัญญาประดิษฐ์ด้วย
- **สนับสนุนทีมของคุณ**โดยการทำการทดลองผลิตภัณฑ์ในขั้นต้นแรก ๆ เช่น การฝึกสอนภาวะผู้นำเสมือนซึ่งจำลองบทสนทนาที่ทำหาย

เข้าถึง Gartner Content Caveat

อาจไม่มีเนื้อหาบางส่วนตามสถานะการเป็นสมาชิก Gartner ในปัจจุบันของคุณ

© 2025 Gartner, Inc. และ/หรือบริษัทในเครือ สงวนลิขสิทธิ์ Gartner เป็นเครื่องหมายที่จดทะเบียนของ Gartner, Inc. และบริษัทในเครือ ห้ามทำซ้ำหรือแจกจ่ายสิ่งพิมพ์นี้ในรูปแบบใด ๆ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าจาก Gartner ซึ่งประกอบด้วยความคิดเห็นขององค์กรวิจัยของ Gartner ซึ่งไม่ควรถือว่าเป็นข้อเท็จจริง แม้ว่าข้อมูลที่มีอยู่ในเอกสารเผยแพร่ฉบับนี้ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ แต่ Gartner ปฏิเสธการรับประกันใด ๆ ทั้งสิ้นเกี่ยวกับความถูกต้อง ความสมบูรณ์ หรือความเพียงพอของข้อมูลดังกล่าว แม้ว่าการวิจัยของ Gartner อาจกล่าวถึงปัญหาทางกฎหมายและการเงิน แต่ Gartner ไม่ได้ให้คำแนะนำทางกฎหมายหรือการลงทุนและไม่ควรถือว่าหรือใช้การวิจัยในลักษณะดังกล่าว การเข้าถึงและการใช้สิ่งพิมพ์นี้ของคุณได้รับการกำกับดูแลโดยนโยบายการใช้งานของ Gartner Gartner มีความภาคภูมิใจในชื่อเสียงด้านความเป็นอิสระและความเป็นกลาง การวิจัยเป็นการดำเนินการอย่างอิสระจากองค์กรวิจัยโดยไม่มีข้อมูลหรืออิทธิพลจากบุคคลภายนอกใด ๆ สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม โปรดดู “หลักการชี้นำเกี่ยวกับความเป็นอิสระและความเป็นกลาง”

ลิงก์บุคคลภายนอกใด ๆ ในที่นี้จัดทำขึ้นเพื่อความสะดวกของคุณ และไม่ถือเป็นการรับรองโดย Gartner เราไม่สามารถควบคุมเนื้อหาของบุคคลภายนอกได้ และไม่รับผิดชอบต่อเว็บไซต์ เนื้อหา หรือความพร้อมใช้งานของเว็บไซต์เหล่านั้น เมื่อคลิกบนลิงก์ของบุคคลภายนอกใด ๆ ในที่นี้ ถือว่าคุณรับทราบว่าคุณได้อ่านและเข้าใจข้อสงวนสิทธิ์นี้แล้ว 823168

Gartner®