

Generative AI Productivity Paradox: ก้าวข้ามช่องว่างสู่การเติบโตที่แท้จริง

Generative AI กำลังได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูงที่สุดแห่งศตวรรษที่ 21 และถูกคาดหวังว่าจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการเติบโตทางเศรษฐกิจและการเพิ่มผลิตภาพในทุกภาคส่วน ภายในเวลาเพียงไม่กี่ปี องค์กรทั่วโลกได้เร่งลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้าน AI การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ AI ในกระบวนการทำงานอย่างกว้างขวาง ด้วยความเชื่อว่า AI จะช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว อย่างไรก็ตาม แม้การลงทุนและการนำ AI ไปใช้ จะขยายตัวอย่างรวดเร็ว แต่การเติบโตของผลิตภาพในระดับมหภาคกลับยังไม่เพิ่มขึ้นในระดับเดียวกับที่หลายฝ่ายคาดหวัง จนเกิดเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า **"Generative AI Productivity Paradox"** ซึ่งสะท้อนความย้อนแย้งว่า แม้ AI จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับบุคคลหรือทีมงานได้อย่างชัดเจน แต่ผลลัพธ์ดังกล่าวกลับยังไม่สะท้อนเป็นการเติบโตของผลิตภาพในระดับองค์กร อุตสาหกรรม หรือเศรษฐกิจโดยรวมอย่างที่หลายฝ่ายคาดหวัง

คำถามสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า AI สามารถเพิ่มผลิตภาพได้หรือไม่ แต่คือ เหตุใดการลงทุนด้าน AI จำนวนมหาศาลจึงยังไม่สามารถเปลี่ยนเป็นการเติบโตของผลิตภาพในระดับมหภาคได้ และ องค์กรหรือประเทศต้องมีเงื่อนไขอะไร จึงจะสามารถเปลี่ยน AI จากเครื่องมือทางเทคโนโลยีให้กลายเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน

โลกกำลังก้าวสู่ยุค AI Economy แต่ Productivity ยังเติบโตช้า

เมื่อการลงทุนด้านปัญญาประดิษฐ์เพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน แต่ผลิตภาพของเศรษฐกิจโลกยังไม่สะท้อนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา **Generative AI** นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของเศรษฐกิจโลกในศตวรรษที่ 21 นับตั้งแต่การเปิดตัวของ ChatGPT ในช่วงปลายปี 2022 โลกได้เข้าสู่การแข่งขันด้านเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งภาครัฐกิจ รัฐบาล และผู้ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลต่างเร่งลงทุนในระบบ AI ด้วยเม็ดเงินมหาศาล การลงทุนดังกล่าวไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาโมเดลภาษา (Large Language Models: LLMs) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมการสร้างศูนย์ข้อมูล (Data Centers) การจัดหา GPU ประสิทธิภาพสูง ระบบคลาวด์ คอมพิวเตอร์ การพัฒนาแพลตฟอร์ม AI ตลอดจนการยกระดับทักษะบุคลากรและการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร

ในช่วงปี 2023–2026 เป็นช่วงที่การลงทุนด้าน AI ขยายตัวรวดเร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ องค์กรเทคโนโลยีชั้นนำ เช่น Microsoft, Google, Amazon, Meta และ NVIDIA ต่างเพิ่มงบลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน AI อย่างก้าวกระโดด ขณะที่องค์กรในภาคการผลิต การเงิน สุขภาพ คำปลีก และบริการ ต่างเร่งนำ Generative

AI ไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล การบริการลูกค้า การพัฒนาซอฟต์แวร์ การวิจัยและพัฒนา การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจเชิงธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้หลายฝ่ายเชื่อว่า โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุค **AI Economy** หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ ซึ่ง AI จะกลายเป็นเทคโนโลยีพื้นฐาน (General Purpose Technology: GPT) เช่นเดียวกับไฟฟ้า อินเทอร์เน็ต และคอมพิวเตอร์ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตและสร้างผลิตภาพในทุกภาคเศรษฐกิจ

สถาบันวิจัยระดับโลกหลายแห่งได้ประเมินศักยภาพทางเศรษฐกิจของ Generative AI ไว้ที่น่าสนใจ ตัวอย่างเช่น McKinsey Global Institute ประเมินว่า Generative AI สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่มเติมได้ถึง 2.6–4.4 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี หากถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ ขณะที่ Goldman Sachs คาดการณ์ว่า AI อาจช่วยเพิ่มผลิตภาพแรงงานทั่วโลกและสนับสนุนให้ GDP โลกเติบโตเพิ่มขึ้นราว 7% ภายในระยะเวลา 10 ปี ส่วน IMF ประเมินว่าเกือบ 40% ของงานทั่วโลก จะได้รับผลกระทบจาก AI ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการเสริมศักยภาพการทำงาน (Augmentation) หรือการทดแทนบางส่วนของงานเดิม

ตัวเลขเหล่านี้สะท้อนความคาดหวังอย่างสูงว่า AI จะเป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจครั้งใหม่ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาข้อมูลเศรษฐกิจมหภาคกลับพบภาพที่แตกต่างออกไป แม้องค์กรจำนวนมากจะรายงานว่าพนักงานสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น ใช้เวลาน้อยลงในการค้นหาข้อมูล สรุปรายงาน เขียนโปรแกรม หรือสร้างเนื้อหา แต่ตัวเลขผลิตภาพของเศรษฐกิจโดยรวมกลับยังไม่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่หลายแห่งยังคงเผชิญกับการเติบโตของผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) และผลิตภาพรวมของปัจจัยการผลิต (Total Factor Productivity: TFP) ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่เกิดขึ้นจากการลงทุนด้าน AI

ปรากฏการณ์นี้ก่อให้เกิดคำถามสำคัญทั้งในแวดวงเศรษฐศาสตร์และการบริหารธุรกิจว่า เหตุใดโลกจึงลงทุนด้าน AI จำนวนมหาศาล แต่ผลิตภาพของเศรษฐกิจกลับยังไม่เพิ่มขึ้นในระดับเดียวกัน คำถามดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงประเด็นทางวิชาการ หากแต่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ หากการลงทุนด้าน AI ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นได้อย่างแท้จริง ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) อาจต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของทั้งองค์กรและประเทศในระยะยาว

ในช่วงสองปีที่ผ่านมา รายงานจาก OECD, IMF, World Economic Forum ต่างสะท้อนข้อค้นพบในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การนำ AI มาใช้ (AI Adoption) กำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่การเปลี่ยน AI ให้กลายเป็นผลิตภาพขององค์กรและเศรษฐกิจ (AI-enabled Productivity) ยังเป็นความท้าทายที่สำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่ง โลกกำลังเผชิญกับช่องว่างระหว่าง "การมี AI" กับ "การสร้างคุณค่าจาก AI" องค์กรจำนวนมากสามารถติดตั้งเครื่องมือ AI ได้ภายในเวลาไม่กี่สัปดาห์ แต่กลับต้องใช้เวลาหลายปีในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบข้อมูล และรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้ AI สามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่าง

เต็มศักยภาพ ความแตกต่างระหว่างสองสิ่งนี้ คือสาเหตุสำคัญที่ทำให้การลงทุนด้าน AI ยังไม่สะท้อนเป็นการเติบโตของผลิตภาพในระดับมหภาค

ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ที่มองว่า เทคโนโลยีทั่วไป (General Purpose Technology) มักต้องใช้เวลาหลายปีหรือหลายทศวรรษกว่าผลกระทบจะปรากฏในตัวเลขเศรษฐกิจ เพราะการสร้างผลิตภาพไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic Transformation) ที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ทักษะแรงงาน การจัดการข้อมูล และสถาบันทางเศรษฐกิจ

สำหรับประเทศไทย ประเด็นนี้ยังมีความสำคัญ เนื่องจากหลายองค์กรเริ่มลงทุนด้าน Generative AI อย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาคการผลิต การเงิน สุขภาพ และบริการ แต่การลงทุนดังกล่าวจะสามารถยกระดับผลิตภาพของประเทศได้หรือไม่ ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนการใช้ AI จากเพียง "เครื่องมือช่วยทำงาน" ไปสู่ "เครื่องยนต์แห่งการเปลี่ยนผ่านองค์กร" (Transformation Engine) ดังนั้น คำถามสำคัญของยุค AI Economy จึงไม่ใช่ว่า "องค์กรมี AI หรือไม่" แต่คือ "องค์กรสามารถเปลี่ยนการลงทุนด้าน AI ให้กลายเป็นผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันได้มากเพียงใด"

Productivity Paradox บทเรียนจากอดีตสู่ยุค Generative AI

การที่เทคโนโลยีใหม่ไม่ได้ส่งผลให้ผลิตภาพของเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นทันที ไม่ใช่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในยุคของ Generative AI หากย้อนกลับไปในประวัติศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยี จะพบว่าเทคโนโลยีที่ถือเป็น "การปฏิวัติ" หลายครั้ง ล้วนต้องใช้เวลาช้านานกว่าที่ผลกระทบจะสะท้อนผ่านตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ เช่น ผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) หรือผลิตภาพรวมของปัจจัยการผลิต (Total Factor Productivity: TFP) ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นที่รู้จักในชื่อ Productivity Paradox หรือ ความย้อนแย้งของผลิตภาพ แนวคิดนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงทศวรรษ 1980 เมื่อองค์กรทั่วโลกเริ่มลงทุนในคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศอย่างมหาศาล แต่ข้อมูลด้านผลิตภาพกลับไม่เพิ่มขึ้นตามการลงทุน นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล Robert Solow ได้กล่าวประโยคที่กลายเป็นวลีคลาสสิกของวงการเศรษฐศาสตร์ว่า “You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics” หรือกล่าวโดยสรุปคือ เราเห็นยุคคอมพิวเตอร์อยู่ทุกหนแห่ง ยกเว้นในตัวเลขสถิติผลิตภาพ คำกล่าวของ Solow สะท้อนความย้อนแย้งที่เกิดขึ้นในขณะนั้น กล่าวคือ แม้องค์กรจะลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง แต่ผลผลิตของเศรษฐกิจกลับไม่ได้เติบโตอย่างที่คาดหวัง จึงเกิดข้อสงสัยว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยีสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้จริงหรือไม่

อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป นักเศรษฐศาสตร์พบว่า "ปัญหา" ไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยี แต่เกิดจาก ช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่าน (Transition Period) ระหว่างการลงทุนกับการสร้างผลลัพธ์ เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลิตภาพได้ หากองค์กรยังคงใช้กระบวนการทำงาน รูปแบบการบริหาร และโครงสร้างองค์กรแบบเดิม

การลงทุนด้านเทคโนโลยีจึงเป็นเพียงการ "แปลงระบบเดิมเป็นดิจิทัล" มากกว่าการ "เปลี่ยนวิธีการสร้างคุณค่า" ขององค์กร

จาก Computer Productivity Paradox สู่ Generative AI Productivity Paradox

ปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญปรากฏการณ์ในลักษณะเดียวกันอีกครั้ง แต่เปลี่ยนจาก คอมพิวเตอร์ มาเป็น Generative AI แม้องค์กรจำนวนมากสามารถนำ AI มาใช้ในการเขียนรายงาน สร้างเนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูล เขียนโปรแกรม หรือสนับสนุนการบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มักยังอยู่ในระดับ ผลผลิตของบุคคล (Individual Productivity) หรือ ผลผลิตของทีมงาน (Team Productivity) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรหรือเศรษฐกิจ งานวิจัยจำนวนมากพบว่า Generative AI สามารถลดเวลาในการทำงานได้ตั้งแต่ 20–60% ในหลายประเภทงาน โดยเฉพาะงานด้านความรู้ (Knowledge Work) เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนเอกสาร หรือการพัฒนาซอฟต์แวร์ อย่างไรก็ตาม การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนไม่ได้หมายความว่า จะทำให้องค์กรทั้งหมดมีผลผลิตสูงขึ้นโดยอัตโนมัติ หากองค์กรยังคงใช้กระบวนการทำงานเดิม มีโครงสร้างข้อมูล ที่กระจัดกระจาย หรือไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง Generative AI สามารถเพิ่ม "ความเร็วในการทำงาน" แต่ยังไม่ได้เพิ่ม "ประสิทธิผลของระบบงาน" ความแตกต่างระหว่างสองสิ่งนี้ คือ สาเหตุสำคัญที่ทำให้การลงทุนด้าน AI ยังไม่สะท้อนเป็นการเติบโตของผลผลิตในระดับมหภาค

ผลผลิตไม่ได้เกิดจาก AI เพียงอย่างเดียว ในมุมมองของเศรษฐศาสตร์ ผลผลิต (Productivity) เป็นผลลัพธ์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นแรงงาน เงินทุน เทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ ดังนั้น AI จึงเป็นเพียงหนึ่งในปัจจัยการผลิต (Production Input) ที่จะสร้างคุณค่าได้ก็ต่อเมื่อสามารถทำงานร่วมกับ องค์ประกอบอื่นขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ลงทุนซื้อเครื่องมือ AI แต่ไม่ได้ปรับกระบวนการทำงาน อาจเพียงแค่ทำให้งานเดิมเสร็จเร็วขึ้น ขณะที่องค์กรที่ออกแบบกระบวนการใหม่ เชื่อมโยงข้อมูลทั้งองค์กร พัฒนาทักษะบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม จะสามารถเปลี่ยน AI ให้กลายเป็นแหล่งสร้างผลผลิต นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ความท้าทายของยุค Generative AI จึงไม่ได้อยู่ที่การเข้าถึงเทคโนโลยี แต่อยู่ที่ ความสามารถในการเปลี่ยน AI ให้เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (System Transformation) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผลผลิตขององค์กรและเศรษฐกิจเติบโตในระยะยาว

AI Adoption ไม่เท่ากับ AI Transformation

องค์กรจำนวนมากมักประเมินความสำเร็จของ AI จากจำนวนผู้ใช้งาน ChatGPT จำนวนใบอนุญาต Copilot จำนวนโมเดล AI ที่พัฒนาขึ้น หรือจำนวนโครงการ AI ที่เริ่มดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดเหล่านี้ สะท้อนเพียงระดับของ AI Adoption หรือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ เท่านั้น ในทางกลับกัน ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น อย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถก้าวไปสู่ AI Transformation ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบ

การดำเนินธุรกิจ กระบวนการทำงาน การบริหารข้อมูล โครงสร้างองค์กร และการพัฒนาทักษะบุคลากร ให้ AI กลายเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างคุณค่าในทุกกิจกรรมขององค์กร

กล่าวอีกนัยหนึ่ง AI เป็นเพียง "ตัวเร่ง" (Accelerator) ไม่ใช่ "คำตอบ" ของการเพิ่มผลผลิตภาพ หากกระบวนการทำงานยังไม่มีประสิทธิภาพ AI ก็เพียงช่วยให้องค์กรทำงานเดิมได้เร็วขึ้น แต่ไม่ได้ทำให้ระบบทั้งหมดมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรจำนวนมากจึงอยู่ในสถานะที่เรียกว่า "High AI Adoption, Low Productivity Impact" กล่าวคือ ใช้ AI อย่างแพร่หลาย แต่ผลกระทบต่อผลผลิตภาพยังมีจำกัด

ช่องว่างระหว่าง AI Adoption กับ Productivity

ช่องว่างระหว่างการลงทุนด้าน AI กับผลลัพธ์ด้านผลผลิตภาพผ่านกรอบแนวคิด Generative AI Productivity Gap Framework ซึ่งประกอบด้วย 6 ช่องว่างสำคัญ ดังนี้

1) Tool Adoption Gap ใช้ AI แต่ยังไม่เปลี่ยนวิธีการทำงาน

ช่องว่างแรกเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมุ่งเน้นการนำเครื่องมือ AI มาใช้งาน แต่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานใช้ ChatGPT เพื่อเขียนอีเมล สรุปรายงาน หรือค้นหาข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น แต่กระบวนการอนุมัติ การตัดสินใจ และการประสานงานระหว่างหน่วยงานยังคงเหมือนเดิม ในลักษณะนี้ AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเฉพาะบุคคล (Individual Efficiency) แต่ยังไม่สามารถยกระดับผลผลิตภาพของทั้งองค์กรได้ เนื่องจากข้อจำกัดยังอยู่ที่กระบวนการทำงาน ไม่ใช่ที่ความสามารถของพนักงาน

2) Workflow Gap กระบวนการทำงานยังไม่ได้รับการออกแบบใหม่

องค์กรจำนวนมากนำ AI ไปแทรกในกระบวนการเดิม (Automation of Existing Process) แทนที่จะออกแบบกระบวนการใหม่โดยมี AI เป็นศูนย์กลาง (AI-native Process) ตัวอย่างเช่น แม้ AI จะสามารถจัดทำรายงานภายในเวลาไม่กี่นาที แต่หากรายงานดังกล่าวยังต้องผ่านการตรวจสอบหลายลำดับขั้น ใช้เอกสารหลายรูปแบบ หรือมีขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อน เวลาที่ประหยัดได้จาก AI ก็จะถูกสูญเสียไปในกระบวนการอื่น ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตภาพอย่างแท้จริงจึงต้องอาศัย Business Process Redesign (BPR) ควบคู่กับการนำ AI มาใช้

3) Data Gap AI มีประสิทธิภาพเท่ากับคุณภาพของข้อมูล

ข้อมูลถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของ AI หากองค์กรมีข้อมูลที่กระจัดกระจาย ไม่เป็นมาตรฐาน หรือขาดระบบ Data Governance AI จะไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพได้ หลายองค์กรยังเผชิญปัญหา เช่น

- ข้อมูลแยกอยู่หลายระบบ (Data Silos)
- คุณภาพข้อมูลไม่สม่ำเสมอ
- ไม่มี Metadata ที่ชัดเจน
- ขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

ผลลัพธ์คือ AI ให้คำตอบที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน หรือไม่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงธุรกิจได้ กล่าวได้ว่า AI ไม่สามารถชดเชยข้อบกพร่องของข้อมูลได้ ตรงกันข้าม AI จะขยายผลของข้อมูลที่ไม่มีคุณภาพให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น

4) Skills Gap บุคลากรยังขาดทักษะในการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้องค์กรจะลงทุนในเครื่องมือ AI แต่หากบุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการใช้งาน ผลตอบแทนจากการลงทุนก็จะต่ำกว่าที่ควร ทักษะที่จำเป็นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเขียน Prompt แต่รวมถึง AI Literacy, Data Literacy, Critical Thinking, การตรวจสอบความถูกต้องของผลลัพธ์ (AI Validation) และการทำงานร่วมกับ AI (Human-AI Collaboration) ทั้งนี้ ความแตกต่างของผลิตภาพจากการใช้ AI ไม่ได้เกิดจากตัวเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถของผู้ใช้งานในการผสาน AI เข้ากับองค์ความรู้และประสบการณ์ของตนเอง

5) Management Gap AI ถูกมองเป็นโครงการ IT มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงธุรกิจ

อีกหนึ่งสาเหตุสำคัญคือ องค์กรจำนวนมากมอบหมายการดำเนินงานด้าน AI ให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงฝ่ายเดียว ในความเป็นจริง AI ไม่ใช่เพียงโครงการด้านเทคโนโลยี แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Transformation) หากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เชื่อมโยง AI กับยุทธศาสตร์องค์กร หรือกำหนดเป้าหมายด้านผลิตภาพอย่างชัดเจน AI ก็จะกลายเป็นเพียงโครงการทดลอง (Pilot Project) ที่ไม่สามารถขยายผลสู่ทั้งองค์กรได้

6) Measurement Gap ไม่มีการวัดผลผลิตภาพที่เกิดจาก AI

องค์กรจำนวนไม่น้อยลงทุนใน AI โดยไม่มีตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ ตัวชี้วัดที่ใช้มักเป็นเพียงจำนวนผู้ใช้งาน จำนวน License จำนวน Chatbot หรือ จำนวน Use Cases แต่กลับไม่มีการวัดว่า AI สามารถลดระยะเวลาการทำงานได้ที่เปอร์เซ็นต์ ลดต้นทุนได้เท่าใด เพิ่มคุณภาพการบริการมากน้อยเพียงใด เพิ่มรายได้หรือกำไรได้จริงหรือไม่ ดังนั้น เมื่อไม่สามารถวัดผลลัพธ์ได้ องค์กรก็ไม่สามารถประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) หรือปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การลดช่องว่างทั้ง 6 ประการข้างต้น คือเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ AI เปลี่ยนจากเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานไปสู่กลไกขับเคลื่อนผลิตภาพขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การสร้างผลิตภาพจาก AI ไม่ใช่การลงทุนในเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการลงทุนใน ระบบนิเวศของผลิตภาพ (Productivity Ecosystem) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยี ข้อมูล กระบวนการทำงาน บุคลากร ภาวะผู้นำ และการกำกับดูแลที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้อง AI จะไม่เพียงช่วยให้พนักงานทำงานเร็วขึ้น แต่ยังสามารถยกระดับการตัดสินใจ ลดความสูญเสีย เพิ่มนวัตกรรม และสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ที่น่าไปสู่การเติบโตของผลิตภาพในระดับองค์กรและเศรษฐกิจ

เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ AI Productivity Success Framework

จากการวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า Generative AI Productivity Paradox ไม่ได้เกิดจากข้อจำกัดของเทคโนโลยี แต่เกิดจากข้อจำกัดขององค์กรในการเปลี่ยนการลงทุนด้าน AI ให้เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจและการเพิ่มผลิตภาพอย่างยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรจำนวนมากประสบความสำเร็จในการ นำ AI มาใช้ (AI Adoption) แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการ สร้างผลิตภาพจาก AI (AI-driven Productivity) ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างผลตอบแทนจาก AI ได้สูง ไม่ใช่องค์กรที่ลงทุนด้าน AI มากที่สุด แต่เป็นองค์กรที่สามารถบูรณาการ AI เข้ากับยุทธศาสตร์ กระบวนการดำเนินงาน บุคลากร และระบบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ นั่นหมายความว่า ความสำเร็จของ AI ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของโมเดล AI เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่

ทั้งนี้ปัจจัยที่กำหนดว่าองค์กรจะสามารถเปลี่ยน AI ให้เป็นผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันได้หรือไม่ นั้น มี 7 องค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างผลิตภาพด้วย AI

1. Strategy Alignment AI ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

ความผิดพลาดที่พบได้บ่อย คือ องค์กรมอง AI เป็นเพียงโครงการด้านเทคโนโลยี (Technology Initiative) มากกว่าจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Transformation) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามว่า

- AI จะช่วยเพิ่มรายได้ได้อย่างไร
- AI จะช่วยลดต้นทุนในกระบวนการใด
- AI จะช่วยสร้างประสบการณ์ลูกค้าแบบใหม่ได้อย่างไร
- AI จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวได้อย่างไร

เมื่อ AI ถูกเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การลงทุนจะมุ่งเน้นไปยัง Use Cases ที่สร้างผลกระทบสูง แทนการทดลองใช้ AI แบบกระจัดกระจาย ดังนั้น การกำหนด AI Strategy ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างผลิตภาพ

2. Process Transformation ปรับกระบวนการทำงาน ไม่ใช่เพียงเพิ่ม AI เข้าไป

เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลิตภาพได้ หากกระบวนการทำงานยังคงเดิม องค์กรจำนวนมากนำ AI ไปใช้เพื่อเร่งความเร็วของกิจกรรมเดิม เช่น การเขียนรายงาน การจัดทำเอกสาร หรือการตอบอีเมล แต่ขั้นตอนการอนุมัติ การประสานงาน และการตัดสินใจยังคงใช้รูปแบบเดิม ส่งผลให้เวลาที่ประหยัดได้จาก AI สูญเสียไปในกระบวนการอื่น ดังนั้น การสร้างผลิตภาพจำเป็นต้องอาศัย Business Process Redesign (BPR) หรือการออกแบบกระบวนการใหม่ โดยใช้ AI เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แนวคิด

AI-native Workflow จึงได้รับความสนใจมากขึ้น กล่าวคือ ออกแบบกระบวนการทำงานโดยสมมติว่า AI เป็น "สมาชิกของทีม" ที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูล สร้างข้อเสนอแนะ และสนับสนุนการตัดสินใจได้แบบเรียลไทม์

3. Data Foundation ข้อมูลคุณภาพ คือรากฐานของ AI

มีคำกล่าวในวงการ AI ว่า "AI is only as good as the data it learns from." แม้โมเดล AI จะมีความสามารถสูงเพียงใด แต่หากข้อมูลขององค์กรไม่มีคุณภาพ AI ก็ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ องค์กรจึงควรลงทุนใน

- Data Governance
- Data Quality Management
- Master Data Management
- Metadata Management
- Data Integration

พร้อมทั้งลดปัญหา Data Silos เพื่อให้ข้อมูลสามารถเชื่อมโยงข้ามหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุค Generative AI ข้อมูลจึงไม่ใช่เพียง ทรัพยากรสนับสนุน แต่เป็น สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) ที่กำหนดศักยภาพของ AI ในการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ

4. People and AI Literacy คนยังคงเป็นหัวใจของผลิตภาพ

แม้ AI จะสามารถทำงานแทนมนุษย์ได้หลายกิจกรรม แต่ผลการศึกษากว่า 100 ชิ้นพบว่า องค์กรที่มีผลิตภาพสูงไม่ได้เกิดจากการแทนที่คนด้วย AI หากเกิดจาก Human-AI Collaboration หรือการทำงานร่วมกันระหว่างคนกับ AI บุคลากรในองค์กรจึงควรได้รับการพัฒนาทักษะในหลายมิติ ได้แก่

- AI Literacy
- Data Literacy
- Prompt Engineering
- Critical Thinking
- Problem Solving
- การตรวจสอบผลลัพธ์จาก AI
- จริยธรรมในการใช้ AI

บทบาทของผู้นำองค์กรก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการทดลอง เรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ AI ได้อย่างมั่นใจและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. Governance and Responsible AI การกำกับดูแลเพื่อสร้างความเชื่อมั่น

การใช้ AI อย่างแพร่หลายทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ ทั้งด้านความถูกต้องของข้อมูล ความเป็นส่วนตัว ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ อคติของโมเดล (AI Bias) และการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎหมาย องค์กรจึงควรกำหนดกรอบ Responsible AI Governance ที่ครอบคลุม

- ความโปร่งใส (Transparency)
- ความรับผิดชอบ (Accountability)
- ความเป็นธรรม (Fairness)
- ความเป็นส่วนตัว (Privacy)
- ความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)
- การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

การมีระบบกำกับดูแลที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขยายการใช้ AI ในระดับองค์กร

6. Measurement and Continuous Improvement วัดผลเพื่อสร้างคุณค่า

หลักการบริหารที่ว่า "What gets measured gets managed." ยังคงใช้ได้อย่างยิ่งในยุค AI องค์กรไม่ควรวัดผลเพียงจำนวนผู้ใช้งาน AI หรือจำนวนโครงการ AI ที่ดำเนินการ แต่ควรวัดผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจริง เช่น

- ผลผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity)
- ระยะเวลาของกระบวนการ (Cycle Time)
- ต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Cost)
- คุณภาพของสินค้าและบริการ
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- รายได้จากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่
- Return on AI Investment (ROAI)

นอกจากนี้ ควรมีระบบติดตามผลและปรับปรุงการใช้งาน AI อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากทั้งเทคโนโลยีและบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

7. Leadership ผู้นำคือปัจจัยเร่งการเปลี่ยนผ่านสู่ AI-Driven Organization

แม้เทคโนโลยี ข้อมูล และบุคลากรจะเป็นองค์ประกอบสำคัญ แต่ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ จัดสรร

ทรัพยากร บริหารการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการใช้ AI อย่างสร้างสรรค์ หากขาดการสนับสนุนจากผู้นำ โครงการ AI จำนวนมากมักหยุดอยู่ในระดับการทดลองและไม่สามารถขยายผลไปสู่ทั้งองค์กรได้ ดังนั้น AI จึงไม่ใช่เพียง โครงการของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่เป็น วาระเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร ที่ต้องได้รับการขับเคลื่อนจากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ

Generative AI ไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีใหม่ แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านครั้งนี้จะไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเท่าเทียม องค์กรที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ผสานการทำงานระหว่างคนกับ AI จะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุด ขณะที่องค์กรที่มุ่งเน้นเพียงการลงทุนในเทคโนโลยีโดยไม่ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและรูปแบบการบริหาร อาจไม่สามารถสร้างผลตอบแทนจาก AI ได้ตามที่ต้องการ

ในบริบทของประเทศไทย Generative AI จึงควรถูกมองเป็นโอกาสในการยกระดับขีดความสามารถของภาคอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ มากกว่าการเป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หากทุกภาคส่วนสามารถใช้ AI เพื่อสร้างนวัตกรรม พัฒนาผลิตภาพ และยกระดับศักยภาพของกำลังคนได้อย่างต่อเนื่อง AI จะไม่ใช่เพียงเทคโนโลยีแห่งอนาคต แต่จะกลายเป็นรากฐานสำคัญของการเติบโตทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง (References)

- Acemoglu, D. (2024). *The simple macroeconomics of AI* (NBER Working Paper No. 32487). National Bureau of Economic Research. <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2024-04/The%20Simple%20Macroeconomics%20of%20AI.pdf>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2023). *Generative AI at work*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.11771>
- Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (Rev. ed.). Harper Business.
- International Monetary Fund. (2024). *Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work* (Staff Discussion Note SDN/2024/001).
- International Monetary Fund. (2024). *Broadening the gains from generative AI: The role of fiscal policies* (Staff Discussion Note SDN/2024/002).
- McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work*.

Microsoft & LinkedIn. (2024). *2024 Work Trend Index Annual Report*. Microsoft.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. U.S. Department of Commerce.

OECD. (2023). *A portrait of AI adopters across countries: Firm characteristics, assets' complementarities and productivity* (OECD Artificial Intelligence Papers).

OECD. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024*. OECD Publishing.

OECD. (2025). *Macroeconomic productivity gains from artificial intelligence in G7 economies*. OECD Publishing.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2025). *AI Index Report 2025*. Stanford University.