

## การใช้ AI ในงานวิชาชีพ:

เมื่อ “ดุลยพินิจ” ต้องทำหน้าที่สะพานเชื่อมช่องว่างระหว่าง **Innovation** และ **Oversight**

ในโลกของงานตรวจสอบและกำกับดูแล การนำ AI มาใช้มักถูกนำเสนอผ่านภาพลักษณ์ที่ “สมบูรณ์แบบ” (idealized image) เต็มไปด้วย framework ที่เป็นระเบียบและหลักจริยธรรมที่ดูครบถ้วนพร้อมใช้งาน

อย่างไรก็ตาม ในโลกความเป็นจริง หลายองค์กรกลับเริ่มใช้งาน AI จาก “แรงกดดัน” มากกว่าความพร้อม ไม่ว่าจะด้วยความกลัวที่จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน หรือแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย สถานะเช่นนี้ทำให้เทคโนโลยีเดินนำหน้าการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดสิ่งที่อาจเรียกได้ว่าเป็น “หนี้ค้ำชำระด้านการกำกับดูแล”

(governance debt) ซึ่งสะสมอยู่โดยไม่ถูกมองเห็นอย่างชัดเจน

---

## AI Unleashed: เมื่อการใช้งานจริงสวนทางกับการออกแบบกระบวนการ

บทความ *AI Unleashed* จาก IIA Magazine (February 2026) สะท้อนภาพความย้อนแย้งนี้อย่างชัดเจน โดยชี้ว่า ความเสี่ยงส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากตัวเทคโนโลยีโดยตรง หากแต่เกิดจาก “ความคาดหวังที่สูงเกินขีดจำกัดของการใช้งานจริง”

ภายใต้แรงคาดหวังดังกล่าว การใช้งาน **Generative AI** จึงมักเริ่มต้นในรูปแบบที่เร็วและไม่เป็นทางการ เช่น การถาม-ตอบ หรือการสรุปความ มากกว่าการออกแบบ “กระบวนการทำงานใหม่” (redesigned workflow) เพื่อรองรับ AI อย่างเป็นระบบ ผลที่ตามมาคือ

- **Decision boundary ที่พร่ามัว:** ขาดความชัดเจนว่าจุดใดคือการให้ AI สนับสนุนการทำงาน และจุดใดคือการแทนที่ดุลยพินิจของมนุษย์
- **Normalization of deviance:** เมื่อองค์กรมี policy หรือแนวปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง เนื่องจากความรู้และความเข้าใจของผู้รับผิดชอบตามไม่ทันการใช้งานที่กระจายตัวอย่างรวดเร็ว ความเสี่ยงจึงค่อยๆ เคลื่อนตัวไปอยู่ในจุดที่มองไม่เห็น (blind spots)

เมื่อประเด็นด้านความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบเริ่มปรากฏ ภาวะในการสร้างความมั่นใจ (assurance) จึงมักถูกคาดหวังจากฝ่ายตรวจสอบภายในมากขึ้นโดยปริยาย ในฐานะกลไกที่องค์กรใช้ในการตั้งคำถามเชิงเหตุผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

---

## ดุลยพินิจในฐานะกลไกชั่วคราว: สะพานสู่ Governance

ในช่วงที่กรอบการกำกับดูแลยังไม่ถูกปรับปรุงให้อยู่ในระดับปฏิบัติการได้จริง (operationalized) “ดุลยพินิจของมนุษย์” (human discretion) กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงระหว่างการปฏิบัติงาน

เอกสาร *A Practical Guide for Technical Leaders – AI Governance* จาก ISACA Sydney Chapter ชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวในการกำกับดูแล AI มักไม่ได้เกิดจากการขาดมาตรฐาน แต่เกิดจากการไม่สามารถแปลงแนวคิดด้าน จริยธรรมและหลักการไปสู่การตัดสินใจที่ใช้งานได้ โดยเฉพาะในองค์กรที่ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับ AI ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น จากแนวคิดในเอกสาร สามารถตีความเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติได้ว่า การลดช่องว่างระหว่าง innovation และ oversight อาจเริ่มจากการสร้าง “โครงสร้างขั้นต่ำ” (minimum viable governance) เพื่อจัดระเบียบความไม่แน่นอน ได้แก่

- **Re-framing risk:** มองการนำ AI มาใช้ เป็น “ความเสี่ยงทางธุรกิจ” ไม่ใช่เพียงประเด็นทางเทคนิค
- **Accountability ผ่าน RACI:** กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงสภาวะที่ความเสี่ยง ไม่มีเจ้าภาพ
- **Bridge strategy:** ยอมรับว่าการใช้ดูलयพินิจคือ “สะพานชั่วคราว” ระหว่างช่วงทดลองกับช่วงที่มีโครงสร้างถาวร ผ่านแผนบริหารจัดการระยะสั้น (เช่น แผน 90 วัน) เพื่อค่อยๆ ลดการตัดสินใจเชิงสัญชาตญาณ และเพิ่มร่องรอยของการตัดสินใจที่สามารถอธิบายได้

---

#### บทบาทใหม่ของผู้ตรวจสอบ: ด้านสุดท้ายของความสมเหตุสมผล

ในสภาพแวดล้อมที่ AI ถูกนำมาใช้อย่างรวดเร็วและกระจายตัว ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้ถูกคาดหวังให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเชิงเทคนิคหรือผู้รู้ทุกคำตอบ แต่ถูกคาดหวังให้เป็น “ผู้ตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์” เพื่อให้แน่ใจว่า

- การใช้ดูलयพินิจมีร่องรอย (traceability) และสามารถอธิบายเหตุผลเบื้องหลังได้
- ความรับผิดชอบ (accountability) ไม่ได้ถูกโอนย้ายไปให้เครื่องมือเพียงอย่างเดียว

กรณีที่พบได้บ่อยคือ การใช้ AI ในการร่างหรือสรุปรายงานวิชาชีพโดยไม่มีกระบวนการกั้นกรองคุณภาพที่ชัดเจน หากเนื้อหาที่เผยแพร่ออกมาคลาดเคลื่อน ย่อมส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบวิชาชีพและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในบริบทนี้ บทบาทของฝ่ายตรวจสอบอาจไม่ใช่การสั่งห้ามการใช้งานโดยสิ้นเชิง แต่เป็นการกำหนด decision boundary ที่เหมาะสม (เช่น AI ช่วยร่างได้ แต่มนุษย์ต้องสอบทานและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทั้งหมด) และคงไว้ซึ่งหลักการ human-in-the-loop เพื่อประคองความเสี่ยงในช่วงที่ governance ยังอยู่ระหว่างการพัฒนา

---

#### บทสรุป: เดินหน้าบนฐานความจริง

การยอมรับว่าองค์กรยังไม่พร้อม 100% ไม่ใช่ความล้มเหลว หากแต่เป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้การกำกับดูแล AI เป็นไปอย่างมีสติ บทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้าน audit และ governance ในปัจจุบันจึงไม่ใช่การขัดขวางนวัตกรรม แต่คือการช่วยสร้างภาษาและเหตุผลที่ทำให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปพร้อมกับ AI ได้ โดยไม่ทิ้ง “ความรับผิดชอบ” ไว้ข้างหลัง