

“สิ่งที่เครื่องวัดสายตามองไม่เห็น - ทำไมธุรกิจบริการยังคงใช้ AI ทำงานแทนไม่ได้”

ย่านอุดมสุข มีร้านแว่นตาร้านหนึ่งที่พร้อมให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ลูกค้าจะนัดเข้ามาตอนเที่ยงคืนหลังเลิกงาน ช่วงเช้าตรู่หลังเสร็จจากออกกำลังกาย หรือจะมาช่วงเวลาปกติตอนกลางวันก็ได้ทั้งนั้น แต่มีเงื่อนไขเดียว คือ ร้านรับนัดคิวลูกค้าไม่เกินวันละ 5 คน ร้านแว่นตาที่ว่านี้คือ EyeHome ซึ่งเคยเป็นกระแสถูกพูดถึงอย่างมากในโลกออนไลน์เมื่อช่วงปี 2563 ตอนที่เพิ่งเปิดร้านใหม่ ๆ หลายคนในตอนนั้นมองว่าเป็นเพียงลูกเล่นทางการตลาดที่พยายามสร้างความแตกต่างและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า แต่ผู้เชี่ยวชาญกลับเห็นว่า รูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนนี้ช่วยตอบคำถามใหญ่ที่คนทั่วโลกอยากรู้ในปัจจุบัน คือ ในยุคที่ AI สามารถเขียนรายงาน วิเคราะห์ข้อมูล หรือแม้แต่เขียนโปรแกรมแทนได้ แล้วจะเหลืองานอะไรให้มนุษย์ทำ

คำถามนี้ไม่ได้เป็นที่ถกเถียงกันเฉพาะในกลุ่มคนทำงานทั่วไป แม้แต่นักวิจัย AI เองก็ถามคำถามดังกล่าวเช่นเดียวกัน เมื่อช่วงเดือนกรกฎาคมปีที่ผ่านมา Arvind Narayanan ศาสตราจารย์ด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์จาก Princeton University ขึ้นกล่าวปาฐกถาในงานประชุมวิชาการ ICML 2026 ซึ่งเป็นงานประชุมด้าน Machine Learning ระดับโลก ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลีในหัวข้อที่ตรงกับคำถามที่หลายคนอยากรู้ว่า “What will be left for us to work on?” หรือ “จะเหลืองานอะไรให้พวกเราทำ” ต่อหน้านักวิจัยด้าน AI ที่กำลังสร้างเทคโนโลยีที่อาจมาแทนที่งานของตัวเองในอนาคตอันใกล้

ข้อสังเกตแรกของ Narayanan คือ AI มีความสามารถที่เก่งมากในงานที่ตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจน (Verifiable Tasks) เช่น การเขียนโค้ด การคำนวณ หรือการแปลภาษา เนื่องจากงานเหล่านี้มีหลักเกณฑ์ที่สามารถตัดสินชี้ขาดได้ว่า ถูกหรือผิด แต่ AI ยังมีจุดอ่อนสำคัญในงานที่ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวในการตัดสินว่า อะไรคือคำตอบที่ถูกต้อง ยกตัวอย่างเช่น งานที่ต้องใช้วิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์ หรือการทำความเข้าใจว่าปัญหาที่แท้จริงของอีกฝ่ายคืออะไร เป็นต้น

Narayanan ยังเสนอกรอบแนวคิดที่ผู้เชี่ยวชาญชื่นชอบเป็นพิเศษ คือ เขามีการเปรียบเทียบว่าโดยส่วนใหญ่แล้ว การทำงานมีโครงสร้างเหมือนแซนด์วิช 3 ชั้น โดยขนมปังชั้นบน คือ Decide หรือการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตัดสินใจว่าควรทำอะไร ไส้ของแซนด์วิชชั้นกลางคือ Execute หรือการลงมือทำตามขั้นตอนที่ตัดสินใจไว้ และขนมปังชั้นล่าง คือ Deliver หรือการส่งมอบงาน ติดตามผล และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ดี สิ่งที่ AI สามารถทำแทนมนุษย์ได้เป็นอย่างดีมีเพียงแค่งานชั้นกลางเพียงชั้นเดียว ซึ่งคิดเป็นแค่ประมาณหนึ่งในสามของงานทั้งหมดในหลายสาขาอาชีพ ขณะที่งานชั้นบนและงานชั้นล่างสำหรับมนุษย์แล้วไม่ได้ลดน้อยลงเลย และในทางกลับกัน เมื่องานชั้นกลางเสร็จเร็วขึ้น งานสองชั้นที่เหลืออาจขยายใหญ่เพิ่มขึ้นด้วยซ้ำ ดังนั้น เมื่อ AI รับผิดชอบงานในส่วนของการลงมือทำ (Execute) ได้

มากขึ้นเรื่อย ๆ ความสำคัญของงานที่มนุษย์ต้องรับผิดชอบจะย้ายไปอยู่ที่การเข้าใจปัญหา (Decide) และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Deliver) แทน

ผู้เขียนขอวกกลับมาที่กรณีศึกษาร้านแว่น EyeHome อีกครั้งหนึ่ง หากมองเพียงผิวเผิน การตัดแว่นอาจเป็นธุรกิจที่สามารถนำ AI มาใช้ทดแทนแรงงานคนได้ง่ายที่สุดธุรกิจหนึ่ง เนื่องจากลักษณะงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ คือ การวัดค่าสายตาแล้วเจียรเลนส์ให้ตรงตามค่าสายตาของผู้ใช้งาน ซึ่งเป็นงานขั้น Execute ที่เครื่องจักรสามารถทำได้แม่นยำกว่ามนุษย์อยู่แล้ว และการเปิดร้าน 24 ชั่วโมงของ EyeHome ก็ชวนให้นึกถึง AI ที่พร้อมให้บริการตอบคำถามเราได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะดึกดื่นแค่ไหนก็ตาม

แต่สิ่งที่ทำให้ EyeHome เป็นที่จดจำและทำให้ลูกค้ากลับไปใช้บริการซ้ำอย่างต่อเนื่อง กลับเป็นด้านที่สวนทางกับตรรกะของเทคโนโลยีโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ ร้านเลือกที่จะรับนัดลูกค้าเพียงวันละ 5 คน เพื่อแลกกับการตรวจวัดสายตาอย่างละเอียดที่ใช้เวลาคนละ 1-2 ชั่วโมง มีเวลานั่งคุยอย่างจริงจังว่าลูกค้าแต่ละคนใช้ชีวิตอย่างไร ทำงานหน้าจอนานกี่ชั่วโมง ขับรถกลางคืนบ่อยหรือไม่ เคยมีปัญหาเกี่ยวกับเลนส์แบบใดมาก่อน และในระหว่างรอ ทางร้านได้จัดเตรียมขนม น้ำหวาน นิตยสารและหนังสือการ์ตูนให้กับคนที่มาเป็นเพื่อนตัดแว่นกับลูกค้าให้อ่านแก้เบื่อ เนื่องจากการตัดแว่นที่ดีและเหมาะสมกับผู้ใช้งานมักใช้เวลานานกว่าที่ตั้งใจไว้เสมอ เจ้าของร้านเองก็เป็นทายาทร้านแว่นตาของครอบครัวที่ร่ำเรียนด้านทัศนมาตรศาสตร์มาโดยตรง และซึมซับวิธีดูแลลูกค้ามาตั้งแต่ก่อนแยกออกมาเปิดร้านของตัวเอง งานต่าง ๆ เหล่านี้คือขั้นการเข้าใจปัญหา (Decide) และการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Deliver) ของแซนด์วิชทั้งสิ้น ตั้งแต่การรับฟังก่อนตัดแว่น การตัดแว่นให้เข้ากับรูปหน้า ไปจนถึงการติดตามผลและพร้อมปรับแก้จนกว่าลูกค้าจะสบายตา

ความพร้อมให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง คือสิ่งที่ AI เลียนแบบได้และอาจสามารถทำได้ดีกว่ามนุษย์ด้วยซ้ำ แต่การยอมจำกัดลูกค้าวันละ 5 คนเพื่อแลกกับความเข้าใจโจทย์ของลูกค้าอย่างลึกซึ้งกลับเป็นสิ่งที่ AI ยังไม่สามารถเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ เครื่องมือวัดสายตาสามารถยืนยันได้ว่าเลนส์ถูกต้องตามค่าสายตาที่ผิดปกติของลูกค้า แต่มีเพียงมนุษย์เท่านั้นที่จะสามารถสังเกตเห็นได้ว่าลูกค้ายังใส่แว่นตาอันใหม่ได้ไม่สบายตาแบบ 100% และใส่ใจมากพอที่จะแก้ไขจนกว่า ลูกค้าจะพอใจกับแว่นตาอันใหม่ในทุกจุด ประเด็นดังกล่าวสะท้อนหนึ่งในความท้าทายสำคัญของ AI คือ การทำความเข้าใจบริบทจริงในโลกทางกายภาพของมนุษย์ ควบคู่กับการสร้าง ความใส่ใจแบบมนุษย์ (Human Touch) ซึ่งยังต้องอาศัยการพัฒนาอีกมาก

หัวใจของธุรกิจบริการจึงอยู่ที่การเปิดรับฟังและพยายามเข้าใจปัญหาหรือ Pain Point ของลูกค้าอย่างจริงจัง ด้วยความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นงานที่วัดความถูกต้องได้ยากที่สุดและไม่มีรูปแบบหรือวิธีการที่ตายตัว ดังนั้น การแก้ไขปัญหาลูกค้าจึงอาจเป็นงานที่ใช้ AI ทดแทนได้ยากที่สุด และ

หลักการให้บริการนี้ยังขยายไปถึงธุรกิจบริการอื่น ๆ เช่น แพทย์ที่ใช้เวลาพูดคุยและรับฟังคนไข้ก่อนสั่งยา ที่ปรึกษาที่เข้าใจลักษณะธุรกิจและข้อจำกัดของลูกค้าก่อนเสนอแนวทางแก้ไข หรือพนักงานสาขาธนาคารที่จับสังเกตได้ว่าลูกค้าสูงวัยกำลังจะถูกมิจ纳西พลอก

ตัวอย่างอีกมุมหนึ่งที่ผู้เขียนคิดว่าน่าจะช่วยให้ผู้อ่านเห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น คือ การลองมอง AI เป็นเสมือนพนักงานใหม่ที่เพิ่งเรียนจบคนหนึ่ง พนักงานคนนี้อาจมีความรู้แน่น ทฤษฎีแน่น ทำงานได้รวดเร็ว สู้งาน และแทบไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่ในขณะเดียวกัน งานที่ส่งมาก็ยังมีข้อผิดพลาดให้หัวหน้าต้องคอยตรวจสอบอยู่เป็นประจำ บางครั้งอาจมีข้อมูลตกหล่นหรือทำงานไม่ครบถ้วน และบางครั้งอาจตอบคำถามอย่างมั่นใจที่คำตอบนั้นผิด เพราะยังขาดประสบการณ์และไม่เคยเผชิญกับสถานการณ์จริงมาก่อน

หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องมีความอดทนและคอยแนะนำพนักงานใหม่คนนี้อย่างใกล้ชิด ให้ตัวอย่างงานที่ดีไว้เป็นแนวทาง อธิบายให้เข้าใจว่า การทำงานจริงมีอะไรที่แตกต่างจากสิ่งที่เรียนมาในตำราบ้าง ลูกค้ายของเรามีลักษณะเฉพาะอย่างไร และบทเรียนที่สำคัญที่สุด คือ ต้องคอยตรวจสอบงานที่ส่งมาก่อนนำไปใช้งานจริง เนื่องจากคงไม่มีหัวหน้าคนไหนมอบหมายงานสำคัญทั้งหมดให้พนักงานใหม่ตั้งแต่วันแรก แล้วปล่อยให้ทำทุกอย่างเองโดยไม่กลับมาตรวจดูอีกเลย

ในขณะเดียวกัน แม้ AI จะสามารถเข้ามาช่วยแบ่งเบางานของพนักงานใหม่ได้มากขึ้น แต่องค์กรยังจำเป็นต้องพัฒนาคนรุ่นใหม่ควบคู่กันไป เนื่องจากหัวหน้างานและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในวันนี้ ล้วนเคยเป็นพนักงานใหม่ที่ได้เรียนรู้จากการลงมือทำมาก่อน หากองค์กรหยุดสร้างคนรุ่นใหม่ไปเพียงเพราะ AI สามารถทำงานระดับเริ่มต้นได้ดีขึ้น วันหนึ่งในอนาคต องค์กรอาจพบว่าไม่มีคนที่มีความสามารถเพียงพอที่จะก้าวขึ้นมารับช่วงต่อ รวมถึงทำหน้าที่ตรวจสอบและกำกับการทำงานของ AI

คำถามสำคัญ คือ ในโลกยุคปัจจุบัน ธุรกิจบริการควรปรับตัวอย่างไร ผู้เขียนขอเสนอข้อคิดสั้น ๆ สองข้อ คือ 1) อย่าแข่งกับ AI ในงานขั้น Execute แต่ควรนำ AI มาใช้ช่วยทำงานเหล่านี้ให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการจัดการระบบนัดหมาย บันทึกประวัติลูกค้า หรือร่างเอกสารต่าง ๆ เพื่อลดเวลาที่ต้องใช้กับงานหลังบ้าน และ 2) เมื่อมีเวลามากขึ้นแล้ว ควรนำเวลาดังกล่าวมาใช้ในการพูดคุย รับฟัง และติดตามดูแลลูกค้าให้มากขึ้น โดยเฉพาะการทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละคน เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ยังต้องอาศัยทักษะการฟัง ประสบการณ์ และวิจารณญาณในการแก้ปัญหาเฉพาะบุคคล

ผู้เขียนขอยกกรณีศึกษาของ Klarna บริษัทเทคโนโลยีทางการเงินจากสวีเดนมาใช้เป็นตัวอย่างที่สะท้อนแนวคิดดังกล่าวได้อย่างชัดเจน หลังจากนำ AI มาใช้กับงานบริการลูกค้าอย่างกว้างขวางจนสามารถรองรับปริมาณงานเทียบเท่ากับพนักงานประมาณ 700 คน บริษัทกลับพบว่า การให้น้ำหนักกับการลดต้นทุนมากเกินไปส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการ จึงหันกลับมาให้ความสำคัญกับการบริการ

โดยมนุษย์มากขึ้น และเปิดโอกาสให้ลูกค้าที่ต้องการสามารถพูดคุยกับพนักงานได้ ขณะเดียวกัน Klarna ก็ไม่ได้เลิกใช้ AI แต่ยังคงใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการบริการโดยมนุษย์ กรณีศึกษานี้จึงช่วยสะท้อนให้เห็นว่า คุณค่าของ AI อาจไม่ได้อยู่ที่การเข้ามาทดแทนมนุษย์ทั้งหมด แต่อยู่ที่การช่วยให้มนุษย์สามารถทุ่มเทเวลาและความใส่ใจให้กับงานในส่วนที่ความใส่ใจแบบมนุษย์ (Human Touch) ยังมีความสำคัญ

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับสิ่งที่ Narayanan ได้กล่าวทิ้งท้ายไว้ในปาฐกถาว่า ช่วงเวลานี้อาจเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาทักษะเหล่านี้ ยิ่ง AI เข้ามาช่วยเราทำงานบางประเภทได้มากขึ้นเท่าไร เราก็ยิ่งควรใช้เวลาที่ได้กลับคืนมาเพื่อพัฒนาทักษะในส่วนที่มนุษย์ยังทำได้ดีกว่า แทนที่จะปล่อยให้ทักษะของตัวเองเสื่อมถอยจากการพึ่งพา AI มากจนเกินไป

ผู้เขียนขอปิดท้ายด้วยการกลับมาตอบคำถามที่เป็นจุดเริ่มต้นว่า หาก AI สามารถทำงานแทนเราได้มากขึ้นเรื่อย ๆ แล้วจะเหลืองานอะไรให้เราทำ คำตอบในมุมมองของผู้เขียน คือ งานของเราจะเริ่มขยับจากการลงมือทำไปสู่การทำความเข้าใจว่า ลูกค้าต้องการอะไร และเราควรนำสิ่งที่ AI ทำได้มาช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างไรบ้าง ธุรกิจที่เข้าใจว่า งานบริการยังรวมถึงการรับฟัง การทำความเข้าใจ และการดูแลความรู้สึกของลูกค้า ยังคงไม่สามารถถูกทดแทนได้ด้วยเทคโนโลยีในอนาคตอันใกล้ การใช้ประโยชน์จาก AI เป็นเครื่องมือที่ช่วยลดภาระงานบางส่วนจะช่วยประหยัดเวลาให้เรากลับมาทำสิ่งเหล่านี้ได้มากขึ้น เหมือนร้านแว่นเล็ก ๆ ย่านอุดมสุขที่เจ้าของมองเห็นมานานแล้วว่า คุณค่าที่แท้จริงของงานบริการไม่ได้อยู่ที่เลนส์เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ดวงตาของลูกค้าที่มองผ่านเลนส์คู่ นั้น