

สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ในยุคเปลี่ยนผ่านสู่ยานยนต์ไฟฟ้า:
สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความแตกต่างเชิงองค์กร ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก*
HR MANAGER 5.0 COMPETENCY IN THE ELECTRIC VEHICLE TRANSITION ERA:
CURRENT CONDITIONS, PROBLEMS, AND ORGANIZATIONAL DIFFERENCES
IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR

อภิญญา ทักสินาวรรณ*, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล, อนันต์ ธรรมชาลัย, ทรงยศ แก้วมงคล

Aphinya Thaksinawan*, Sanit Sirivisitkul, Anan Thamchalai, Songyos Kawmongkon

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ปทุมธานี ประเทศไทย

Faculty of Political Science, North Bangkok University, Pathum Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: aphinya.thak@northbkk.ac.th

*Tel: 061-392-8889

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และ 2) เปรียบเทียบสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์กร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธีในพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 23 คน ได้แก่ ผู้บริหารภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ 8 คน นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 คน และผู้บริหารระดับสูงในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC 10 คน วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิจัยเชิงปริมาณมีประชากร จำนวน 890 โรงงาน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 392 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 65 ข้อ ค่า IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 และ Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและ One-way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากบทบาทเชิงปฏิบัติการสู่หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ สภาพปัจจุบันมีปัญหาสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) ช่องว่างสมรรถนะดิจิทัล 2) ระบบการจัดการความรู้ที่ไม่เป็นระบบ 3) ความไม่สอดคล้องกับแผน EV 4) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ 5) การแข่งขันแย่งชิงบุคลากร และ 6) ความท้าทาย Generation Z 2) สมรรถนะภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.645) แต่ด้านดิจิทัลและข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) ตำแหน่งงาน ($F = 17.769$, $p < .001$) และขนาดองค์กร ($F = 6.511$, $p < .001$) ส่งผลต่อสมรรถนะทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และทุนจดทะเบียนไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ องค์ความรู้ใหม่ คือ “โมเดลช่องว่างสมรรถนะสามชั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ในบริบท EEC”

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0, อุตสาหกรรมยานยนต์ EEC, Industry 5.0, ช่องว่างสมรรถนะ, การเปรียบเทียบเชิงองค์กร



Abstract

This research pursued two objectives: 1) To examine current conditions and problems in developing HR Manager 5.0 competency within the EEC automotive industry, and 2) To compare HR Manager 5.0 competency classified by organizational characteristics. A mixed-methods design was employed across Chachoengsao, Chonburi, and Rayong provinces. Qualitative data were collected from 23 key informants comprising 8 government and state enterprise executives, 5 HRM academics and experts, and 10 senior EEC automotive executives, analyzed using content analysis. For the quantitative component, the population consisted of 890 factories with a sample of 392 respondents. Data were collected using a 65-item, 5-level rating scale questionnaire (IOC = 0.67 - 1.00; Cronbach's Alpha = 0.97) and analyzed using descriptive statistics and One-way ANOVA. Findings revealed that 1) HR managers are transitioning from operational to strategic partner roles, facing six key problems: digital competency gaps, unsystematic knowledge management, EV-workforce misalignment, budget constraints, talent competition, and Generation Z challenges; and 2) Overall competency was at a high level ($\bar{X}$ = 3.76, S.D. = 0.645), while digital and data competency remained moderate ($\bar{X}$ = 3.30). Job position (F = 17.769, p < .001) and organizational size (F = 6.511, p < .001) significantly influenced all competency dimensions, whereas HR experience and registered capital showed no significant effect. The novel contribution is the "Three-Layer HR Manager 5.0 Competency Gap Model: EEC Context."

Keywords: HR Manager 5.0 Competency, EEC Automotive Industry, Industry 5.0, Competency Gap, Organizational Comparison

บทนำ

เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ตามพระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 ครอบคลุมจังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง (พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561, 2561) เป็นพื้นที่กระจุกตัวของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์กว่า 890 แห่ง ภายใต้นโยบาย EV 30@30 การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบขับเคลื่อนไฟฟ้าได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจ้างงานและทักษะที่ต้องการอย่างรุนแรง โดย World Economic Forum ระบุว่าร้อยละ 44 ของทักษะแรงงานทั่วโลกจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภายในปี 2570 ส่งผลให้บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนจากผู้ดูแลงานธุรการสู่ผู้กำหนดกลยุทธ์กำลังคน (World Economic Forum, 2023) สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Industry 5.0 ของ Breque, M. et al. ที่เน้นความเป็นมิตรต่อมนุษย์ ความยืดหยุ่น และความยั่งยืน (Breque, M. et al., 2021)

แม้ Ulrich, D. et al. จะพัฒนาโมเดลสมรรถนะ HR จากการศึกษาว่า 32,000 ตัวอย่างทั่วโลก แต่งานวิจัยด้านสมรรถนะ HR 5.0 ในบริบทอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC ยังมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในแง่การแยกพิจารณาตามตำแหน่งงาน ขนาดองค์กร หรือระดับห่วงโซ่อุปทาน จากการสำรวจเบื้องต้น พบว่า องค์กรยังเผชิญปัญหาเชิงปฏิบัติ ได้แก่ ความไม่สอดคล้องของแผนกำลังคนกับทิศทาง EV การขาดทักษะวิเคราะห์ข้อมูล ระบบจัดการความรู้ที่ไม่รองรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้เชี่ยวชาญต่างชาติ และการแข่งขันแย่งชิงบุคลากรทักษะสูง ปัญหาเหล่านี้สะท้อนว่าองค์กรยังขาดกรอบสมรรถนะที่ชัดเจนสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จึงเป็นมูลจูงใจสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ (Ulrich, D. et al., 2017)

ผลการวิจัยจะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์กรภาคเอกชนในอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC มีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร กำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ และวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยานยนต์ไฟฟ้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความวิจัยนี้ มุ่งเติมเต็มช่องว่างผ่านการวิจัยแบบผสมวิธีที่บูรณาการข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 23 คน และข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 392 คน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาศมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรม ได้แก่ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กระทรวงแรงงาน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด และกรมโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มที่ 2 นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มที่ 3 ตัวแทนโรงงานอุตสาหกรรมระดับผู้บริหารที่กำกับดูแลฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC จำนวน 890 โรงงาน

กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant: KI) จำนวน 23 คน คัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ 8 คน นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน 10 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 392 คน กำหนดโดยใช้เกณฑ์ของ (Comrey, A. L. & Lee, H. B., 1992) ซึ่งจัดอยู่ในระดับพอใช้ได้ถึงดี คิดเป็นร้อยละ 44.04 ของประชากร กระจายตามสัดส่วนจังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา 63 คน ชลบุรี 208 คน และระยอง 121 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย การแบ่งชั้นภูมิตามพื้นที่การสุ่มแบบง่าย และการสุ่มแบบโควตา ตามระดับ OEM Tier 1 Tier 2 และ Tier 3 และประเภทการลงทุน

เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ 4 ชุด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง 3 ชุด สำหรับผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) จำนวน 65 ข้อ แบ่งเป็น 5 ตอน ครอบคลุมองค์ประกอบด้าน Digital & Data Mastery, Human & Relational Centricity และ Strategic & Future-Proofing เครื่องมือทุกชุดผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่าน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 และทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มทดลอง 30 คน ได้ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.97 (Cronbach, L. J., 1990)

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 23 คน คัดเลือกแบบเจาะจงจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารระดับสูงในองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ ถึง 29 มีนาคม 2569 สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ ระหว่างวันที่ 9 กุมภาพันธ์ ถึง 4 มีนาคม 2569 ได้รับตอบกลับ 413 ชุด คัดออก 21 ชุดเนื่องจากคุณสมบัติด้านตำแหน่งงานไม่ตรงตามเกณฑ์ คงเหลือแบบสอบถามที่ใช้ได้จำนวน 392 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 94.92



การวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดเตรียมข้อมูลด้วยการถอดเทปและจัดระบบด้วย Mind Map Matrices และ Causal Network การวิเคราะห์และจัดโครงสร้างข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และการสรุปผลโดยวิเคราะห์เนื้อหาที่ปรากฏชัดเจน (Manifest Content) เป็นหลัก จากนั้นนำผลเชิงคุณภาพมาตรวจสอบความสอดคล้อง (Triangulation) กับผลเชิงปริมาณตามแนวทาง Explanatory Sequential Design เพื่อยืนยันและอธิบายข้อค้นพบอย่างสมบูรณ์

วัตถุประสงค์ที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยของ Likert, R. ใน 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำที่สุด (1.00 - 1.80) จนถึงมากที่สุด (4.21 - 5.00) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยค่าความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ระดับสมรรถนะด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยองค์กรด้วย One-way ANOVA พร้อมทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี Tukey HSD ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (Likert, R., 1967)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาศมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านบทบาทสู่เชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากบทบาทเชิงปฏิบัติการสู่ Strategic Partner ในทางปฏิบัติยังต้องรอนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“ผู้จัดการ HR ส่วนใหญ่ยังเน้นการปฏิบัติงานในเชิง Operational Role อยู่ คือ ทำงานตามคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง (GM/MD) มากกว่าจะทำงานในบทบาทเชิงกลยุทธ์หรือเชิง Proactive แม้ในทางทฤษฎีจะบอกว่า HR ต้องเป็น Strategic Partner แต่ในทางปฏิบัติการตัดสินใจหลายเรื่องยังต้องรอนโยบายจากผู้บริหาร” (KI-A02, 2559)

2. ความพร้อมขององค์กรแตกต่างกันตามขนาด บริษัทขนาดใหญ่และบริษัทข้ามชาตินำ HRIS และ HR Analytics มาใช้วางแผนกำลังคนแล้ว ขณะที่องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และระบบข้อมูล ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“ปีนี้ MD อนุมัติงบ DX Training เป็นพิเศษ เช่น Power BI, Advanced Excel VBA, RPA...เปลี่ยนจาก PowerPoint Report ไปเป็น Power BI Dashboard ไม่ต้องนั่งทำรายงานด้วยมือ” (KI-A05, 2559)

3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรชั้นนำนำ Data Analytics วิเคราะห์แนวโน้มการลาออกและวางแผนกำลังคนล่วงหน้า เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิตในช่วงที่มีอัตราการลาออกสูง

4. ความท้าทายด้านการบริหารความหลากหลาย องค์กรต้องรับมือทั้งความหลากหลายระหว่างรุ่น (Generational Diversity) ที่ Gen Z ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วและเทคโนโลยี และความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรข้ามชาติที่ต้องให้ทุกฝ่ายปรับตัวเข้าหากัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“HR ต้องเข้าใจความต้องการของแต่ละ Gen โดยเฉพาะ Gen Z ออกแบบสวัสดิการแบบ Flexible ให้ตอบโจทย์ Life Style ของแต่ละ Gen... Gen Z ไม่ทำงานดึก แต่อยู่บริษัทเล่นกีฬาหลังเลิกงาน HR ต้องเข้าใจพฤติกรรมนี้” (KI-A05, 2559)

5. ระบบการจัดการความรู้ขาดโครงสร้างที่ชัดเจน แม้มีการจัดเก็บเอกสารตามมาตรฐาน ISO แต่ยังคงถ่ายทอดความรู้โดยนัย โดยเฉพาะความรู้จากผู้เชี่ยวชาญต่างชาติที่เผชิญอุปสรรคด้านภาษา ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“เครื่องจักรจากต่างประเทศ (โดยเฉพาะจีน) มี Control Panel เป็นภาษาจีนทั้งหมด ทำให้วิศวกรไทยเรียนรู้ได้ยาก...ถ้าไม่มีล่ามหรือคนที่รู้ภาษาจีน การถ่ายทอดเทคโนโลยีจะลำบากมาก” (KI-A05, 2559)

“ความรู้มันยังจำเป็นอย่างยิ่งไหม? รุ่นพี่เลือกว่าจะถ่ายทอดอะไร รุ่นน้องก็เลือกว่าจะรับอะไร ทำให้ความรู้ที่ถ่ายทอดไม่ครบถ้วน เหมือนบุฟเฟต์ที่ทั้งผู้ให้และผู้รับต่างก็เลือกกัน” (KI-A02, 2559)

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จากการวิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. ช่องว่างสมรรถนะด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นปัญหาเร่งด่วนที่ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มระบุตรงกัน โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กที่ผู้จัดการ HR ยังขาดทักษะ Data Analytics และ Logical Thinking ทำให้ไม่สามารถนำเสนอข้อมูลเชิงเหตุผลต่อผู้บริหารหรือวางแผนกำลังคนระยะยาวได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“เรา พบว่า ผู้จัดการ HR ในชลบุรีจำนวนมากยังติดกับการตัดสินใจโดยใช้ ประสบการณ์ หรือ ความรู้สึกมากกว่าการใช้ Data ทำให้การวางแผนกำลังคนผิดพลาดหรือไม่ทันท่วงที” (KI-A05, 2559)

“สมรรถนะที่ HR ขาดแคลนมากที่สุดในปัจจุบัน คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) เพราะ HR หลายแห่งยังทำงานในระดับปฏิบัติการงานธุรการ ไม่ใช่ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจอย่างเต็มรูปแบบ” (KI-A01, 2559)

2. ระบบการจัดการความรู้ที่ยังไม่เป็นระบบ แม้องค์กรจะมีการจัดเก็บเอกสารตามมาตรฐาน ISO แต่ยังคงถ่ายทอดความรู้โดยนัย สร้างความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้เมื่อพนักงานลาออก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“บางคนรู้สึกรู้ว่าความรู้ คือ พลัง จึงไม่ยอมถ่ายทอดทั้งหมด กักไว้เพื่อรักษาความสำคัญ” (KI-A02, 2559)

3. ความไม่สอดคล้องระหว่างการวางแผนกำลังคนกับทิศทาง EV องค์กรส่วนใหญ่ยังวางแผนกำลังคนแบบปีต่อปี โดยไม่ครอบคลุมทักษะ EV เช่น วิศวกรรมแบตเตอรี่และระบบซอฟต์แวร์ยานยนต์ ขณะที่หลักสูตรการศึกษาล่าช้ากว่าความต้องการของอุตสาหกรรมเฉลี่ย 2-3 ปี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“ช่องว่างด้าน การมองภาพกลยุทธ์: HR หลายท่านยังไม่สามารถประเมินได้ว่า หากบริษัทเปลี่ยนสายการผลิตเป็น EV จะต้องตัดลดพนักงานส่วนไหน และเพิ่มพนักงานที่มีทักษะ Software/Electronics ในสัดส่วนเท่าไร” (KI-A05, 2559)

“ระบบการพัฒนาค nhânในโรงงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนหลักสูตรให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนทุก 6 เดือนได้” (KI-A05, 2559)

4. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและเวลา องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะสายเทคนิคมากกว่าสมรรถนะ HR และภาระงานประจำที่หนักทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาเรียนรู้ทักษะใหม่ได้ โดยพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการพัฒนา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“งบประมาณและเวลาในการพัฒนา HR มีจำกัด องค์กรมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะสายเทคนิคมากกว่า HR” (KI-A01, 2559)

“นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร (MD) เป็นปัจจัยหลัก เพราะทุกอย่างต้องใช้งบประมาณ...ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ การพัฒนาก็ไม่เกิดขึ้น” (KI-A05, 2559)

5. การแข่งขันแย่งชิงบุคลากรทักษะสูงในพื้นที่ EEC องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กไม่สามารถเสนอค่าตอบแทนแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติได้ ส่งผลให้สูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถอย่างต่อเนื่อง และปัญหา Economy of Scale ทำให้ผู้ประกอบการไทยแข่งขันด้านราคาได้ยาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า



“ค่ายเงิน EV เข้ามาลงทุนและดึงบุคลากรจากค่ายเดิมด้วยค่าตอบแทนสูงกว่า...บางครั้งผู้บริหารและคนที่มีฝีมือออกไปด้วย - กระทบต่อการผลิตและความต่อเนื่อง” (KI-A04, 2559)

“เงินมีออร์เดอร์ขนาดใหญ่กว่า ต้นทุนต่อหน่วยถูกกว่า SME ไทยไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ - ยิ่งผลิตเยอะ ต้นทุนยิ่งถูก” (KI-A04, 2559)

6. ความท้าทายด้านแรงงานสัมพันธ์และจริยธรรมในยุค Generation Z พนักงาน Gen Z ให้ความสำคัญกับความรวดเร็วและเทคโนโลยีมากกว่าจริยธรรมระยะยาว และงานแรงงานสัมพันธ์ที่ต้องรองรับการร้องเรียนหลายช่องทาง ทำให้ผู้จัดการ HR ต้องมีสมรรถนะด้าน Emotional Intelligence และทักษะการไกล่เกลี่ยสูง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“Gen Z เน้นเงินระยะสั้น ไม่มองสวัสดิการระยะยาว (เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ) - เป็นความท้าทายใหม่สำหรับ HR” (KI-A04, 2559)

“Gen Z ถามว่า หนูได้อะไร ก่อนเรียน: ต้องตอบโจทย์ Value ของแต่ละ Gen ว่าการเรียนรู้จะมีประโยชน์กับเค้าอย่างไร” (KI-A03, 2559)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เปรียบเทียบสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามข้อมูลทั่วไปขององค์กร ระดับสมรรถนะโดยภาพรวม และรายย่อย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 1 - 4

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ภาพรวม

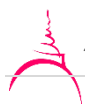
ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล	3.33	.704	ปานกลาง
2. การให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์	3.96	.671	มาก
3. การคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต	3.85	.684	มาก
รวม	3.76	.645	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .645) เมื่อพิจารณารายมิติ พบว่า มิติการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์มีค่าสูงสุด ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .671) รองลงมา คือ มิติการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .684) และมิติความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูลมีค่าต่ำสุด ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .704) อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนว่า ช่องว่างสมรรถนะที่เร่งด่วนที่สุด คือ ด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล

ด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์	3.39	.748	ปานกลาง
2. การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI	3.08	.858	ปานกลาง
3. การจัดการความรู้	3.37	.823	ปานกลาง
4. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก	3.36	.736	ปานกลาง
รวม	3.30	.791	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่า ด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = .791) ทุกด้านย่อยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยด้านความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มีค่าสูงสุด ($\bar{X} = 3.39$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.37$) และด้านการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.36$) ส่วนด้านการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI มีค่าต่ำสุด ($\bar{X} = 3.08$, S.D. = .858)

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์

ด้านการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ภาวะผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง	3.94	.713	มาก
2. การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน	3.99	.722	มาก
3. ทักษะทางสังคมและอารมณ์	4.02	.727	มาก
4. ความสามารถด้าน HR ข้ามวัฒนธรรม	3.89	.725	มาก
รวม	3.96	.722	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .722) ทุกด้านย่อยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านทักษะทางสังคมและอารมณ์มีค่าสูงสุด ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ ด้านการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน ($\bar{X} = 3.99$) ด้านภาวะผู้นำที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ($\bar{X} = 3.94$) และด้านความสามารถด้าน HR ข้ามวัฒนธรรมมีค่าต่ำสุด ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .725)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่นาคต

ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่นาคต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.92	.770	มาก
2. ทักษะการคิดสร้างสรรค์	3.74	.812	มาก
3. การคิดเชิงระบบ	3.75	.757	มาก
4. ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม	3.99	.764	มาก
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลง	3.81	.783	มาก
รวม	3.84	.780	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่นาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .780) ทุกด้านย่อยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมมีค่าสูงสุด ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.92$) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.81$) ด้านการคิดเชิงระบบ ($\bar{X} = 3.75$) และด้านทักษะการคิดสร้างสรรค์มีค่าต่ำสุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .812)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิเคราะห์ One-way ANOVA พบว่า ปัจจัยองค์กรทั้ง 8 ปัจจัย มีระดับอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 แตกต่างกัน จำแนกได้ 3 ระดับ

ระดับที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะทุกมิติอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน ($F = 17.769$, $p < .001$) ซึ่งเป็นตัวแปรที่แยกแยะสมรรถนะได้ชัดเจนที่สุด และขนาดองค์กร ($F = 6.511$, $p < .001$) ดังตารางที่ 5 - 6

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	19.088	3	6.363	13.565**	.000
	ภายในกลุ่ม	181.985	388	.469		
	รวม	201.072	391			



ตารางที่ 5 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน (ต่อ)

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	18.652	3	6.217	15.414**	.000
	ภายในกลุ่ม	156.501	388	.403		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่อนาคต	ระหว่างกลุ่ม	20.088	3	6.696	14.809**	.000
	ภายในกลุ่ม	175.431	388	.452		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	19.069	3	6.356	17.769**	.000
	ภายในกลุ่ม	138.794	388	.358		
	รวม	157.863	391			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามขนาดองค์กร (จำนวนพนักงาน)

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	15.012	3	5.004	10.435	.000
	ภายในกลุ่ม	186.060	388	.480		
	รวม	201.072	391			
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	5.847	3	1.949	4.466	.004
	ภายในกลุ่ม	169.307	388	.436		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่อนาคต	ระหว่างกลุ่ม	7.945	3	2.648	5.478	.001
	ภายในกลุ่ม	187.574	388	.483		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	7.566	3	2.522	6.511	.000
	ภายในกลุ่ม	150.297	388	.387		
	รวม	157.863	391			

ระดับที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลเฉพาะบางมิติ ได้แก่ สัญชาติองค์กร ($F = 6.241$, $p = .002$) อายุองค์กร ($F = 3.766$, $p = .011$) ประเภทธุรกิจ ($F = 3.078$, $p = .028$) และจังหวัดที่ตั้ง ($F = 2.612$, $p = .075$) โดยแต่ละปัจจัยมีผลอย่างมีนัยสำคัญเฉพาะบางมิติเท่านั้น ดังตารางที่ 7 - 10

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามสัญชาติของเจ้าขององค์กร

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	.591	2	.295	.573	.564
	ภายในกลุ่ม	200.481	389	.515		
	รวม	201.072	391			



ตารางที่ 7 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามสัญชาติของเจ้าขององค์กร (ต่อ)

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	10.004	2	5.002	11.783	.000
	ภายในกลุ่ม	165.149	389	.425		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่อนาคต	ระหว่างกลุ่ม	7.406	2	3.703	7.657	.001
	ภายในกลุ่ม	188.113	389	.484		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.908	2	2.454	6.241	.002
	ภายในกลุ่ม	152.956	389	.393		
	รวม	157.863	391			

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามจำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจ

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	11.346	3	3.782	7.734	.000
	ภายในกลุ่ม	189.726	388	.489		
	รวม	201.072	391			
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	5.103	3	1.701	3.881	.009
	ภายในกลุ่ม	170.051	388	.438		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่อนาคต	ระหว่างกลุ่ม	3.113	3	1.038	2.093	.101
	ภายในกลุ่ม	192.405	388	.496		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.466	3	1.489	3.766	.011
	ภายในกลุ่ม	153.397	388	.395		
	รวม	157.863	391			

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามประเภทธุรกิจ

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	4.769	3	1.590	3.142	.025
	ภายในกลุ่ม	196.303	388	.506		
	รวม	201.072	391			
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.455	3	.818	1.838	.140
	ภายในกลุ่ม	172.699	388	.445		
	รวม	175.154	391			



ตารางที่ 9 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามประเภทธุรกิจ (ต่อ)

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่อนาคต	ระหว่างกลุ่ม	5.952	3	1.984	4.061	.007
	ภายในกลุ่ม	189.566	388	.489		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.670	3	1.223	3.078	.028
	ภายในกลุ่ม	154.194	388	.397		
	รวม	157.863	391			

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามจังหวัดที่องค์กรตั้งอยู่

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	.882	2	.441	.857	.425
	ภายในกลุ่ม	200.190	389	.515		
	รวม	201.072	391			
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3.025	2	1.513	3.418*	.034
	ภายในกลุ่ม	172.128	389	.442		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่อนาคต	ระหว่างกลุ่ม	3.007	2	1.504	3.038*	.049
	ภายในกลุ่ม	192.511	389	.495		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.092	2	1.046	2.612	.075
	ภายในกลุ่ม	155.771	389	.400		
	รวม	157.863	391			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับที่ 3 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ ($F = 1.333$, $p = .249$) และทุนจดทะเบียน ($F = 0.716$, $p = .543$) ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญเชิงทฤษฎีอย่างยิ่ง กล่าวคือ สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ไม่ได้เกิดจากการส่งเสริมประสิทธิภาพตามธรรมชาติหรือขนาดทรัพยากรทางการเงิน หากแต่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเจตนาและเป็นระบบ ที่ชี้ว่าการยกระดับสู่ Strategic Partner ต้องการการออกแบบการพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย ไม่ใช่ผลพลอยได้จากอายุงาน ดังตารางที่ 11 - 12

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	.733	1	.733	1.426	.233
	ภายในกลุ่ม	200.339	390	.514		
	รวม	201.072	391			



ตารางที่ 11 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	.331	1	.331	.738	.391
	ภายในกลุ่ม	174.823	390	.448		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่นาคต	ระหว่างกลุ่ม	.580	1	.580	1.160	.282
	ภายในกลุ่ม	194.938	390	.500		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.538	1	.538	1.333	.249
	ภายในกลุ่ม	157.326	390	.403		
	รวม	157.863	391			

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามทุนจดทะเบียน

สมรรถนะผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญ ด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	2.749	3	.916	1.793	.148
	ภายในกลุ่ม	198.323	388	.511		
	รวม	201.072	391			
ความสำคัญกับมนุษย์ และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.254	3	.751	1.686	.170
	ภายในกลุ่ม	172.900	388	.446		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์ และการเตรียมความพร้อม สู่นาคต	ระหว่างกลุ่ม	.233	3	.078	.154	.927
	ภายในกลุ่ม	195.285	388	.503		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.869	3	.290	.716	.543
	ภายในกลุ่ม	156.995	388	.405		
	รวม	157.863	391			

การเปรียบเทียบรายคู่ด้วย Tukey HSD ด้านตำแหน่งงาน (ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด)

ประเด็นที่ 1 ช่องว่างระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.47$) มีสมรรถนะ ภาพรวมสูงกว่ากลุ่มผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.53$) มากถึง 0.945 หน่วย ($p < .001$) ซึ่งถือเป็นช่องว่างที่กว้างที่สุดในการเปรียบเทียบทุกคู่ ช่องว่างนี้ ปรากฏในทุกมิติ โดยเฉพาะมิติด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล ที่ต่างกันถึง 1.018 หน่วย ($p < .001$) สะท้อนว่ากลุ่มผู้จัดการระดับกลางของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดในกลุ่มตัวอย่าง (ร้อยละ 43.1) เป็นกลุ่มที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลอย่างเร่งด่วนที่สุด ดังตารางที่ 13 - 14



ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ประธานเจ้าหน้าที่ บริหาร/รองประธาน	ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	ผู้จัดการ ทั่วไป
		4.62	4.47	3.53	3.79
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/รองประธาน	4.62	-	0.141 (0.986)	1.08630* (0.022)	0.830 (0.129)
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4.47		-	.94512* (.000)	.68891* (.000)
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.53			-	-.25621* (.001)
ผู้จัดการทั่วไป	3.79				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{X}$	ประธานเจ้าหน้าที่ บริหาร/รองประธาน	ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	ผู้จัดการ ทั่วไป
		4.10	4.16	3.14	3.34
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/รองประธาน	4.10	-	-.062 (.999)	.957 (.126)	.755 (.310)
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4.16		-	1.01827* (.000)	.81718* (.000)
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.14			-	-.20109* (.049)
ผู้จัดการทั่วไป	3.34				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประเด็นที่ 2 ผู้จัดการทั่วไป ($\bar{X} = 3.79$) มีสมรรถนะ HR 5.0 โดยภาพรวมสูงกว่าผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.53$) อย่างมีนัยสำคัญ (diff = 0.256, p = .001) ทั้งนี้ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR โดยตรง ปรากฏการณ์นี้ชี้ว่าสมรรถนะ HR 5.0 ต้องการมุมมองเชิงธุรกิจที่ผู้จัดการทั่วไปได้สั่งสมจากการกำกับดูแลหลายฝ่าย ขณะที่ผู้จัดการอาวุโส HR ที่จัดจ้อยอยู่กับงานปฏิบัติการอาจขาดโอกาสพัฒนามุมมองดังกล่าว สอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่ระบุว่าช่องว่างสมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้จัดการ HR ยังไม่ก้าวข้ามบทบาทวิชาชีพสู่การเป็นนักธุรกิจที่เข้าใจทั้งธุรกิจและมนุษย์ไปพร้อมกัน ดังตารางที่ 15



ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 โดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	$\bar{x}$	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/รองประธาน	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้จัดการทั่วไป
		4.62	4.47	3.53	3.79
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/รองประธาน	4.62	-	0.141 (0.986)	1.08630* (0.022)	0.830 (0.129)
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4.47		-	.94512* (.000)	.68891* (.000)
ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.53			-	-.25621* (.001)
ผู้จัดการทั่วไป	3.79				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบรายคู่ ด้านขนาดองค์กร

ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของกลุ่มองค์กรขนาดกลาง (50 - 200 คน) กลุ่มองค์กรขนาด 50 - 200 คน ($\bar{x}$ = 3.47) มีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 3 มิติ ต่ำกว่ากลุ่ม 201 - 500 คน อย่างมีนัยสำคัญ (diff = 0.298, p = .005) และต่ำกว่ากลุ่มมากกว่า 500 คน (diff = 0.329, p = .002) โดยเฉพาะมิติด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล ที่กลุ่มนี้มีค่าเฉลี่ยเพียง 2.98 ต่ำกว่ากลุ่ม 201 - 500 คน ถึง 0.371 หน่วย (p = .001) และต่ำกว่ากลุ่มมากกว่า 500 คน ถึง 0.504 หน่วย (p < .001) สะท้อนว่าองค์กรกลุ่มนี้ ใหญ่เกินกว่าจะใช้ทรัพยากรแบบธุรกิจขนาดเล็ก แต่เล็กเกินกว่าจะมีระบบพัฒนาสมรรถนะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมืออาชีพ ดังตารางที่ 16 - 17

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดองค์กร (จำนวนพนักงาน)

ขนาดองค์กร (คน)	$\bar{x}$	< 50 3.88	50 - 200 3.47	201 - 500 3.77	> 500 3.80
< 50	3.88	-	0.414 (.110)	0.116 (.919)	0.085 (.966)
50 - 200	3.47		-	-.29824* (.005)	-.32864* (.002)
201 - 500	3.77			-	-.0304 (.983)
> 500	3.80				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล จำแนกตามขนาดองค์กร (จำนวนพนักงาน)

ขนาดองค์กร (คน)	$\bar{X}$	< 50 3.18	50 - 200 2.98	201 - 500 3.35	> 500 3.48
< 50	3.18	-	0.198 (0.772)	-0.173 (0.825)	-0.306 (0.426)
50 - 200	2.98		-	-0.37117* (.001)	-0.50387* (.000)
201 - 500	3.35			-	-0.133 (.464)
> 500	3.48				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความยืดหยุ่นของกลุ่มขนาดเล็กมาก (น้อยกว่า 50 คน) กลุ่มองค์กรขนาดน้อยกว่า 50 คน มีสมรรถนะมิติด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต สูงที่สุด ($\bar{X} = 4.28$) และสูงกว่ากลุ่ม 50 - 200 คน อย่างมีนัยสำคัญ (diff = 0.644, p = .009) เนื่องจากผู้บริหารที่กำกับดูแลฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งองค์กรด้วยตนเอง จึงมีสมรรถนะด้านนี้สูงตามบทบาทที่ต้องรับ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคตจำแนกตามขนาดองค์กร (จำนวน พนักงาน)

ขนาดองค์กร (คน)	$\bar{X}$	< 50 4.28	50 - 200 3.63	201 - 500 3.87	> 500 3.91
< 50	4.28	-	.64375* (.009)	0.410 (.172)	0.366 (.268)
50 - 200	3.63		-	-0.233 (.091)	-0.278* (.031)
201 - 500	3.87			-	-0.0447 (.962)
> 500	3.91				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเปรียบเทียบรายคู่ ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลเฉพาะบางมิติ

สัญญาต้องกร องค์กรต่างชาติ ($\bar{X} = 4.09$) มีสมรรถนะมิติด้านการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์สูงกว่าองค์กรสัญชาติไทย (diff = 0.362, p < .001) และสูงกว่าองค์กรร่วมทุน (diff = 0.240, p = .037) อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกันกับมิติด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต องค์กรต่างชาติมีสมรรถนะสูงกว่าทั้งองค์กรไทย (diff = 0.288, p = .003) และร่วมทุน (diff = 0.264, p = .031) อย่างน่าสังเกต คือ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในมิติความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล ระหว่างทุกสัญชาติ (F = 0.573, p = .564) ยืนยันว่าช่องว่างสมรรถนะดิจิทัลเป็นปัญหาร่วมของทุกสัญชาติ ไม่ว่าจะเป็นระบบองค์กรแม่ข่ายทอดมาหรือไม่ ดังตารางที่ 19 - 20



ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์ จำแนกตามสัญชาติของเจ้าขององค์กร

สัญชาติของเจ้าขององค์กร	$\bar{X}$	ไทย 3.73	ต่างชาติ 4.09	รวมทุน 3.85
ไทย	3.73	-	-.362* (.000)	-0.121 (.516)
ต่างชาติ	4.09		-	.240* (.037)
รวมทุน	3.85			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคตจำแนกตามสัญชาติของเจ้าขององค์กร

สัญชาติของเจ้าขององค์กร	$\bar{X}$	ไทย 3.67	ต่างชาติ 3.96	รวมทุน 3.69
ไทย	3.67	-	-.288* (.003)	-0.024 (.977)
ต่างชาติ	3.96		-	.264* (.031)
รวมทุน	3.69			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อายุองค์กร กลุ่มองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ 10 - 20 ปี ($\bar{X} = 3.50$) มีสมรรถนะภาพรวมต่ำกว่ากลุ่ม 21 - 30 ปี (diff = 0.269, $p < .05$) และกลุ่มมากกว่า 30 ปี (diff = 0.271, $p < .05$) โดยเฉพาะมิติด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล ที่ต่างกันมากถึง 0.30 - 0.49 หน่วย สะท้อนว่าองค์กรที่อยู่ในช่วงการเติบโตระยะกลางยังอยู่ในช่วงสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กร จึงยังไม่ได้ลงทุนพัฒนาสมรรถนะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ดังตารางที่ 21 - 22

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 โดยภาพรวม จำแนกตามจำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจ

จำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจ (ปี)	$\bar{X}$	< 10 4.28	10 - 20 3.63	21 - 30 3.87	> 30 3.91
< 10	3.68	-	0.184 (.769)	-0.085 (.966)	-0.087 (.965)
10 - 20	3.50		-	-.269* (.022)	-.271* (.032)
21 - 30	3.77			-	-.002 (1.000)
> 30	3.77				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล จำแนกตามจำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจ

จำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจ (ปี)	$\bar{X}$	< 10 3.316	10 - 20 2.997	21 - 30 3.297	> 30 3.485
< 10	3.316	-	0.318 (.434)	0.019 (1.000)	-0.169 (.843)
10 - 20	2.997		-	-.299* (.022)	-.487* (.000)
21 - 30	3.297			-	-.188 (.156)
> 30	3.485				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประเภทธุรกิจ กลุ่ม Tier 2 ($\bar{X} = 3.88$) มีสมรรถนะภาพรวมสูงกว่ากลุ่ม Tier 3 ($\bar{X} = 3.54$) อย่างมีนัยสำคัญ (diff = 0.331, p = .031) และมีสมรรถนะมิติด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคตสูงกว่า Tier 3 ถึง 0.376 หน่วย (p = .025) ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า Tier 3 ซึ่งอยู่ปลายสุดของห่วงโซ่อุปทานมีทั้งทรัพยากรจำกัดที่สุดและสมรรถนะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่ำที่สุด สร้างความเสี่ยงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ยานยนต์ไฟฟ้า ดังตารางที่ 23 - 24

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 โดยภาพรวม จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	$\bar{X}$	OEM 3.743	Tier 1 3.702	Tier 2 3.875	Tier 3 3.544
OEM	3.74	-	0.041 (.972)	-0.132 (.674)	0.199 (.306)
Tier 1	3.70		-	-0.173 (.317)	0.158 (.379)
Tier 2	3.88			-	.331* (.031)
Tier 3	3.54				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ย สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต จำแนกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	$\bar{X}$	OEM 3.952	Tier 1 3.795	Tier 2 4.035	Tier 3 3.659
OEM	3.952	-	0.156 (.430)	-0.083 (.920)	0.293 (.096)
Tier 1	3.795		-	-0.240 (.140)	0.137 (.598)
Tier 2	4.035			-	.376* (.025)
Tier 3	3.659				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จังหวัดที่ตั้ง พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในระดับ F-test เฉพาะมิติ HRC ($F = 3.418$, $p = .034$) และมิติ SFP ($F = 3.038$, $p = .049$) โดยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าจังหวัดชลบุรีในทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบรายคู่ด้วย Tukey HSD ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญในระดับ .05 แม้แต่คู่เดียว ซึ่งความแตกต่างระหว่างจังหวัดยังไม่มากพอที่จะถือว่ามีความสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 จำแนกตามจังหวัดที่องค์กรตั้งอยู่

สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล	ระหว่างกลุ่ม	.882	2	.441	.857	.425
	ภายในกลุ่ม	200.190	389	.515		
	รวม	201.072	391			
ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	3.025	2	1.513	3.418*	.034
	ภายในกลุ่ม	172.128	389	.442		
	รวม	175.154	391			
การคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่นาคต	ระหว่างกลุ่ม	3.007	2	1.504	3.038*	.049
	ภายในกลุ่ม	192.511	389	.495		
	รวม	195.518	391			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.092	2	1.046	2.612	.075
	ภายในกลุ่ม	155.771	389	.400		
	รวม	157.863	391			

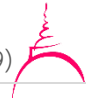
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ผู้วิจัยขอเสนอ การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์กรอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่มีความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับขนาดกลางและเล็กอย่างชัดเจน เนื่องจากความแตกต่างด้านทรัพยากรและความพร้อมเชิงโครงสร้าง ที่สอดคล้องกับ Thite, M. ที่พบว่า องค์กรในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ยังติดกับดักบทบาท HR เชิงธุรการ (Thite, M., 2022) ช่องว่างสมรรถนะดิจิทัลที่ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มระบุตรงกัน สืบเนื่องจากการขาดทักษะ Data Analytics และ Logical Thinking สอดคล้องกับ Vrontis, D. et al. ที่ยืนยันว่าความสามารถใช้ข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจด้านบุคคลเป็นสมรรถนะที่ขาดแคลนที่สุดในกลุ่ม HR ทั่วโลก (Vrontis, D. et al., 2022) และยังพบปัญหาใหม่ คือ ระบบจัดการความรู้ที่ไม่เป็นระบบ สืบเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญต่างชาติที่ปฏิบัติงานตามสัญญาระยะสั้นนำความรู้โดยนัยติดตัวออกจากองค์กรเมื่อหมดสัญญา โดยที่ยังไม่มีกลไกรองรับการถ่ายทอดที่เป็นระบบ

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 สมรรถนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .645) โดยมีมิติการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์มีค่าสูงสุด ($\bar{X} = 3.96$) สอดคล้องกับ Breque, M. et al. ที่เห็นว่า Industry 5.0 ต้องการการผสมผสานระหว่างมนุษย์และเทคโนโลยีอย่างสมดุล (Breque, M. et al., 2021) รองลงมา คือ มิติการคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.84$) และมีมิติดิจิทัลและข้อมูลต่ำสุด ($\bar{X} = 3.30$) ปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ คือ ผู้จัดการทั่วไปมีสมรรถนะสูงกว่าผู้จัดการอาวุโสฝ่าย HR ซึ่งไม่เคยรายงานในวรรณกรรมก่อนหน้านี้ สะท้อนว่ามุมมองเชิงธุรกิจส่งเสริมสมรรถนะ HR 5.0 ได้มากกว่ามุมมองเชิงวิชาชีพ HR ล้วน ๆ สอดคล้องกับ Sung, S. Y. & Choi, J. N. ที่พบว่า HR ที่เข้าใจกระบวนการผลิตมีประสิทธิผลในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า (Sung, S. Y. & Choi, J. N., 2018)

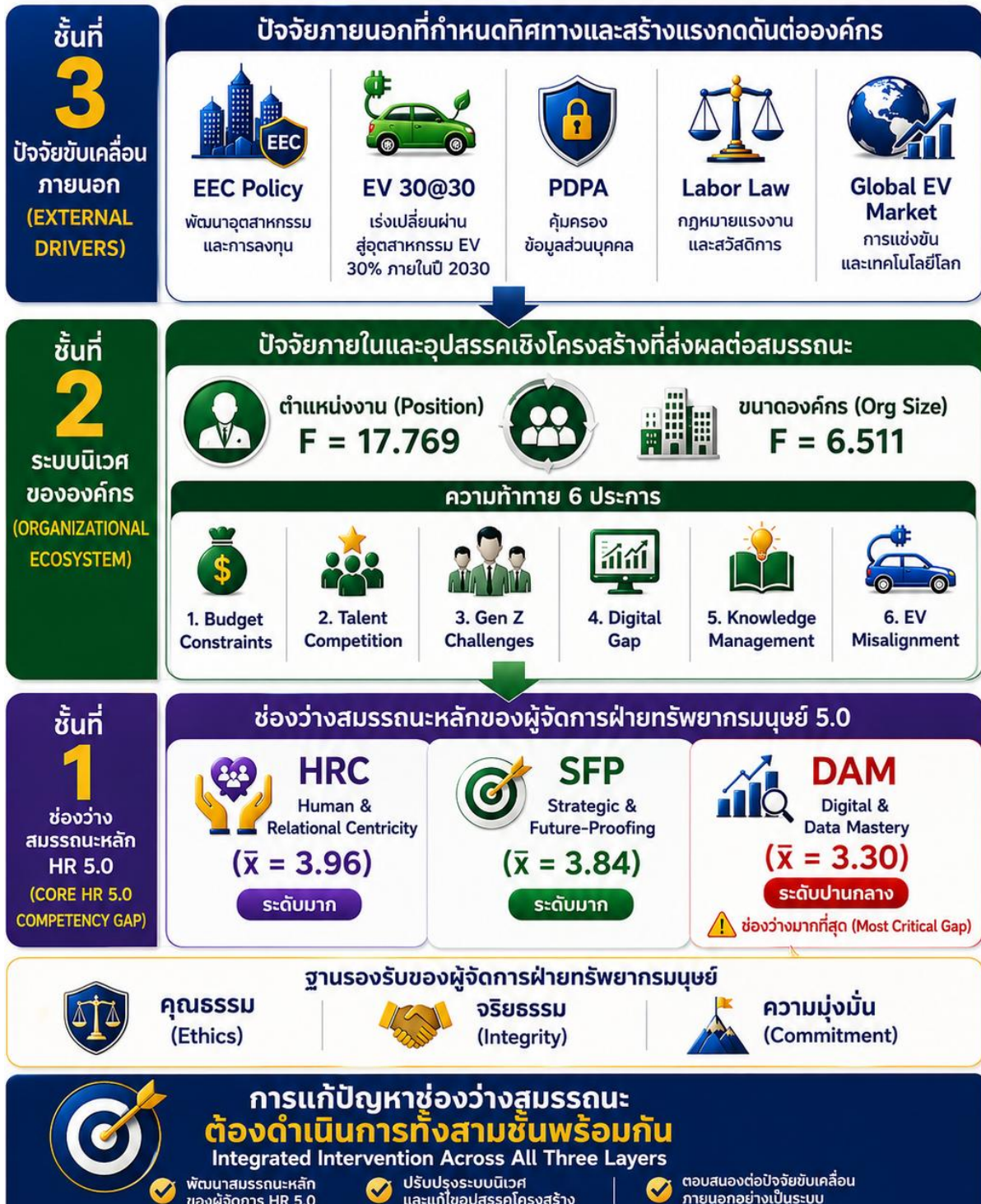


องค์ความรู้ใหม่

โมเดลช่องว่างสมรรถนะสามชั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0

ในบริบทอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

(Three-Layer HR Manager 5.0 Competency Gap Model: EEC Automotive Context)



ภาพที่ 1 โมเดลช่องว่างสมรรถนะสามชั้น HR 5.0 ในบริบทอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

การสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการวิจัยทั้งสองแบบ นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ คือ “โมเดลช่องว่างสมรรถนะสามชั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ในบริบทอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก” (Three-Layer HR Manager 5.0 Competency Gap Model: EEC Automotive Context) โดยช่องว่างสมรรถนะมีลักษณะซ้อนกันสามชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 Core HR 5.0 Competency ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ด้านความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและข้อมูล (DAM, $\bar{X}$ = 3.30 ระดับปานกลาง เป็นด้านที่ขาดแคลนมากที่สุด) ด้านการให้ความสำคัญกับมนุษย์และความสัมพันธ์ (HRC, $\bar{X}$ = 3.96 ระดับมาก) และด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต (SFP, $\bar{X}$ = 3.84 ระดับมาก) โดยมีคุณธรรม จริยธรรม และความมุ่งมั่นเป็นฐานรองรับ

ชั้นที่ 2 Organizational Ecosystem ประกอบด้วย ปัญหา 6 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยผล ANOVA ยืนยันว่าตำแหน่งงาน ($F = 17.769$) และขนาดองค์กร ($F = 6.511$) มีผลต่อสมรรถนะทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ

ชั้นที่ 3 External Drivers ประกอบด้วย นโยบาย EEC นโยบาย EV 30@30 กฎหมาย PDPA กฎหมายแรงงาน และบริบทตลาด EV โลก

การแก้ปัญหาช่องว่างสมรรถนะจึงต้องดำเนินการทั้งสามชั้นพร้อมกัน ไม่ใช่เพียงการพัฒนาทักษะระดับบุคคลเท่านั้น

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5.0 ในอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่มีความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กรอย่างชัดเจน โดยมีปัญหา 6 ประการที่ต้องแก้ไขอย่างบูรณาการ ตำแหน่งงานและขนาดองค์กรส่งผลต่อสมรรถนะทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และทุนจดทะเบียนไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าสมรรถนะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ กลุ่มที่ต้องการการสนับสนุนเร่งด่วนที่สุด คือ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 43.1) องค์กรขนาด 50 - 200 คน และกลุ่ม Tier 3 สมรรถนะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.76) แต่ด้านดิจิทัลและข้อมูลอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.30) โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI มีค่าต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.08) สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กระทรวงแรงงาน และสำนักงานส่งเสริมการลงทุน ควรร่วมกันจัดทำกรอบสมรรถนะมาตรฐานเฉพาะสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์เขต EEC พัฒนาระบบข้อมูลตลาดแรงงานเชิงลึก และสนับสนุน SME ผ่านสิทธิประโยชน์ทางภาษีและโปรแกรมฝึกอบรมร่วม ส่วนในระดับองค์กรควรออกแบบโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยใช้กรอบ 70:20:10 มุ่งเน้นด้านดิจิทัลเป็นลำดับแรก และจัดโปรแกรมพิเศษสำหรับผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ สำหรับการศึกษาครั้งต่อไป ควรนำโมเดลช่องว่างสมรรถนะสามชั้นไปทดสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ดำเนินการศึกษาแบบ Longitudinal Study เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะตลอดช่วงการเปลี่ยนผ่าน และขยายผลไปยังอุตสาหกรรม S-Curve อื่น ๆ ใน EEC เพื่อเปรียบเทียบกรอบสมรรถนะในบริบทที่แตกต่างกันต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561. (2561). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 34 ก, หน้า 1-33 (14 พฤษภาคม 2561).
- KI-A01. (13 มิ.ย. 2559). คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) เพราะ HR หลายแห่งยังทำงานในระดับปฏิบัติการงานธุรการ. (อภิญญา ทักสินาวรรณ, ผู้สัมภาษณ์)
- KI-A02. (11 มิ.ย. 2559). เรื่องยังต้องรอนโยบายจากผู้บริหาร. (อภิญญา ทักสินาวรรณ, ผู้สัมภาษณ์)
- KI-A03. (18 มิ.ย. 2559). โจทย์ Value ของแต่ละ Gen ว่าการเรียนรู้จะมีประโยชน์กับเค้าอย่างไร. (อภิญญา ทักสินาวรรณ, ผู้สัมภาษณ์)
- KI-A04. (16 มิ.ย. 2559). ต้นทุนต่อหน่วยถูกกว่า SME. (อภิญญา ทักสินาวรรณ, ผู้สัมภาษณ์)
- KI-A05. (14 มิ.ย. 2559). ความพร้อมขององค์กรแตกต่างกันตามขนาด บริษัทขนาดใหญ่. (อภิญญา ทักสินาวรรณ, ผู้สัมภาษณ์)
- Breque, M. et al. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union. Retrieved December 20, 2025, from <https://doi.org/10.2777/308407>
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). A first course in factor analysis. (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing. (5th ed.). New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. Bangkok: McGraw-Hill.
- Sung, S. Y. & Choi, J. N. (2018). Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation. Journal Human Resource Management, 57(6), 1429-1442.
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go there. Journal Human Resource Development International, 25(1), 87-103.
- Ulrich, D. et al. (2017). Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it. Columbus: McGraw-Hill Education.
- Vrontis, D. et al. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1237-1266.
- World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. Retrieved December 20, 2025, from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>