

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

The Causal Relationships of Human Resource Development, Competitive Advantage and Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand

อภิรดี คำไล่¹ และ มงคล เอกพันธ์^{2*}

Apiradee Khamlai¹ and Mongkol Ekkaphan^{2*}

วันที่รับบทความ : 20/02/2566

วันแก้ไขบทความ : 29/03/2566

วันที่ตอบรับบทความ : 12/05/2566

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย 2) ศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในฐานะตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย 3) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างคือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 165 ราย โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลเพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ $\chi^2/df = 1.258$, $p\text{-value} = 0.104$, $GFI = 0.944$, $CFI = 0.987$, $NFI = 0.942$, $IFI = 0.988$, $AGFI = 0.912$, $RMSEA = 0.04$ นอกจากนี้ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และพบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรต้นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสำเร็จธุรกิจ

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the influence of human resource development and competitive advantage on business success of small and medium

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

Assistant Professor, Faculty of Management Science, Loei Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Assistant Professor Dr., Faculty of Business Administration and Accounting, Roi Et Rajabhat University

* Corresponding author: E-mail address: Ajeck_ie@hotmail.com

enterprises (SMEs) in Thailand. 2) the competitive advantage as the mediator between human resource development and business success of small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. 3) to examine the consistency of the relationship model developed with an empirical data. The sample were 165 firms chosen by stratified random sampling. A questionnaire was used as the instrument. Statistics were frequency, percentages, mean, standard deviation, skewness, kurtosis, correlation coefficient, and path analysis were used to find out causal relationship with structural equation models (SEM).

The results showed that the measurement model was valid and well fitted to the empirical data with $\chi^2/df=1.258$, $p\text{-value}=0.104$, $GFI=0.944$, $CFI=0.987$, $NFI=0.942$, $IFI=0.988$, $AGFI=0.912$, $RMSEA=0.04$. In addition, the findings revealed that human resource development and competitive advantage have a positive effected on business success. On the other hand, Human resource development has a positive effected on competitive advantage. The results also shown that the competitive advantage had a mediating effect on the relationship between human resource development and business success of small and medium enterprises (SMEs) in Thailand.

Keywords: Human Resource Development, Competitive Advantage, Business Success

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงถึงกันได้อย่างรวดเร็วจึงทำให้ธุรกิจและผู้ประกอบการของไทยต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- พ.ศ. 2564) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการวิจัยและนวัตกรรม ถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนารวมทั้งการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยผลักดันให้เกิดการค้าการลงทุนระหว่างประเทศเพื่อการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ จากสถานการณ์เศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่สามของปี พ.ศ. 2564 มีการปรับตัวลดลงร้อยละ 0.30 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 7.60 ในไตรมาสก่อนและเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว ซึ่งลดลงจากไตรมาสสองของปี พ.ศ. 2564 ร้อยละ 1.10 โดยรวม 9 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2564 นั้น เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 1.30 ด้านการใช้จ่ายการบริโภคภาคเอกชนและการลงทุนภาครัฐปรับตัวลดลง ขณะที่การส่งออกสินค้า การลงทุนภาคเอกชนและการใช้จ่ายภาครัฐขยายตัว ในขณะที่ด้านการผลิต สาขาการผลิตอุตสาหกรรมสาขาที่פקแรมและบริการ สาขาการก่อสร้าง สาขาการขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า สาขาไฟฟ้าและก๊าซฯ ปรับตัวลดลง ขณะที่สาขาการขายส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมฯ ขยายตัวและสาขาเกษตรกรรมขยายตัวแรงขึ้น (Office of the National Economic and Social Development Council on NESDC, 2022)

อย่างไรก็ดี การจ้างงานของภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ตามมาตรา 33 ในระบบประกันสังคมประจำไตรมาสที่ 4 ปีพ.ศ. 2564 ที่ผ่านมานั้น มีสถานประกอบการจำนวน 400,333 แห่ง ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.09 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงไตรมาสเดียวกันของปีที่ผ่านมา สำหรับจำนวนแรงงานที่เป็นผู้ประกันตน มาตรา 33 ในระบบประกันสังคมเฉลี่ยสะสม 3,919,805 คน โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.92 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงไตรมาสเดียวกันในปีที่ผ่านมา (Office of Small and

Medium Enterprise Promotion, 2022) จากแนวโน้มการจ้างงานในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมข้างต้นนี้ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้ความสำคัญการดำเนินงานในปัจจุบันคือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือบุคลากรที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยจะต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีพร้อมรับกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรเห็นความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กรได้ ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่พนักงานขององค์กรและเพิ่มทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Wongsuwan, 2009) ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วย ดังที่ Gbervbie (2012) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุดรวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย เพื่อให้บรรลุการส่งมอบบริการและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นต้องมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอาจถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงความสามารถของพนักงานนำมาซึ่งความผูกพันในองค์กรและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ในประเทศไทยที่มีการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Sanamthong, 2019; Piphop et al., 2018) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Tarasansombut & Puranitee, 2022; Pleodpring & Sirabrormatan, 2021; Pleodpring & Rungsiamna, 2021) และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Sakolkharuehadet et al., 2017) และ ยังไม่มีการวิจัยเชิงประจักษ์ในประเทศไทยที่มีการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจว่ามีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์กันอย่างไร รวมถึงศึกษาปัจจัยคั่นกลางความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากเหตุผลข้างต้นทำให้ คณะผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่าง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

3. เพื่อทดสอบความกลมกลืนแบบจำลองเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความไม่ได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

Sanamthong (2019) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD ในอดีตถูกเรียกว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ต่อมาเมื่อนักวิชาการได้ให้ความสนใจและศึกษาถึงแนวทางวิธีคิดและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยให้ความเห็นว่า กิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรในองค์การ คือ กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การครั้งแรกโดย Leonard Nadler ในปี ค.ศ. 1970 ซึ่งได้นิยามความหมายแรกไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดวิธีการและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Fukitkan, 2016) และในปี ค.ศ. 1971 นักวิชาการชื่อ Goulet ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายสูงสุดด้วยการเข้าถึงใน 3 ลักษณะ คือ (1) ครอบครองสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต (2) ความรู้สึกเข้าถึงตัวตนอย่างแท้จริง และ (3) เข้าถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ ต่อมาปี ค.ศ. 1976 นักวิชาการชื่อ Craig ได้ให้ความหมายว่าเป็นกิจกรรมซึ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิต (Weinberger, 1998)

ในปัจจุบันองค์กรมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้นหรือเทคโนโลยีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อผู้บริหารที่มีความต้องการที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการหรือด้านเทคนิค (Wadeecharoen et al., 2013) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่จะทำให้พนักงานที่มีอยู่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ทักษะเพื่อนำมาพัฒนาความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ (Nadler, 1984) ซึ่งการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง (Yusuf, 2019; Kurniawan et al., 2018; Kareem & Hussein, 2019) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานภายในองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในทางที่ดีขึ้น และเกิดประสิทธิผลในองค์การ (Gilley & Egglund, 1989) และสอดคล้องกับ Piphop et al. (2018) พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Shayegan et al. (2022); Otoo et al. (2019) พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับ Kareem and Mijbas (2019); Kareem (2019) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นนำมาซึ่งการกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H₁ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จธุรกิจ

Luepong (2012) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์การมีความพร้อมในบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมขีดความสามารถ ตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการ

แข่งขันให้กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mehta (2011) ที่พบว่า หากองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และจากการศึกษา Poojitha and Rama Devi (2012) พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันหากมีการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่เหมาะสมในงานที่ถูกต้องด้วยทักษะและการฝึกอบรมที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ Tarasansombut and Puranitee (2022) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การมุ่งการเรียนรู้ขององค์กร ชีตความสามารถเชิงกลยุทธ์ และการเรียนรู้ของบุคคลนั้นมีผลทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Albrecht et al. (2015); Hrouit and Mohamed (2014) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน นั้นแสดงให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ดังนั้นนำมาซึ่ง การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H₂: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Barney (1991) ได้กล่าวถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในเวลาเดียวกันด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ผลประโยชน์หรือคุณค่า อันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา นอกจากนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ การพัฒนาและการค้นหาทรัพยากรในองค์กรที่คู่แข่งไม่มีหรือการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่สามารถกระทำให้เกิดเป็นสมรรถนะหลักหรือเป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competencies) ซึ่งจะก่อให้เกิดได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อได้เปรียบดังกล่าวจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรที่องค์กรอื่นไม่มีหรือไม่สามารถเทียบเทียมได้ (Nonthanatorn, 2010; Sanguanwongwan, 2004; Robbins, 2005)

Sadalia et al. (2020) กล่าวถึง ความได้เปรียบในการแข่งขันว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างผลกำไรที่เกิดจากการร่วมมือกันขององค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันเปรียบเสมือนสิ่งที่มีเหนือคู่แข่ง โดยการนำเสนอคุณค่าที่ดีและเมื่อลูกค้าเปรียบเทียบแล้วพบว่า คุณค่าที่องค์กรเสนอให้มากกว่าคู่แข่ง (Kotler, 2005) ยังสอดคล้องกับ Lee et al. (2015) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้าง รักษา และป้องกันตำแหน่งทางการตลาดที่เหนือคู่แข่ง ความได้เปรียบเหล่านี้จึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ซึ่งแสดงได้ด้วยคุณลักษณะของทรัพยากรหรือทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ และ Genesh and Mathan (2015) ได้กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความเชื่อมโยงกัน โดยที่ความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Pongwiritthorn and Utamaang (2011) ได้ศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของ

ประเทศไทยพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยของ Vural et al. (2022) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมองค์กรและผลการดำเนินงานองค์กร และการศึกษาวิจัยของ Nixon et al. (2011) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานองค์กร และ Ploenhad et al. (2019) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการห่วงโซ่อุปทานและผลการดำเนินงานองค์กร ดังนั้น นำมาซึ่งการกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H₃ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

H₄ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งนำมาสู่สมมติฐานการวิจัยในการศึกษาข้างต้น สามารถสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดัง Figure 1

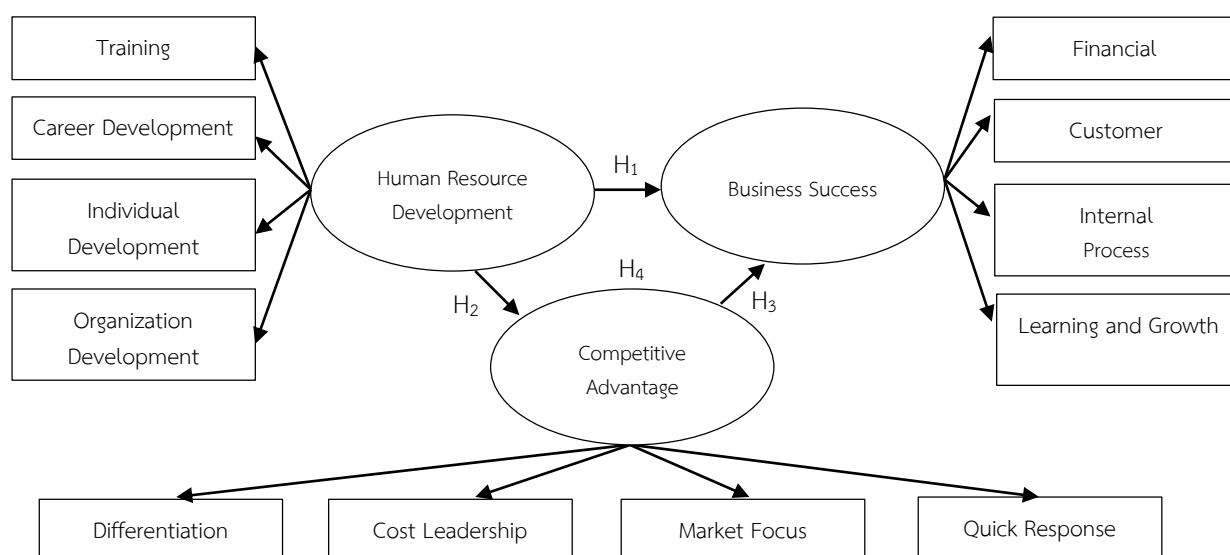


Figure 1 Conceptual Framework

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยก่อนดำเนินการวิจัยได้ขอและได้รับการรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ เลขที่ HE 038/2565 จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ได้รับการจดทะเบียนประเภทนิติบุคคล จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 254,426 ราย (The Office of SMEs Promotion, 2021)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยจดทะเบียนประเภทนิติบุคคลจำนวน 384 ราย โดยเปิดตาราง Krecie และ Morgan (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5) สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) คณะผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับในการวิเคราะห์ โดยมีตัวแปรพหุ คือ จำนวน 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Wiratchai, 1999) ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 12 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีน้อย (12 x 10 = 120) ถึง (12 x 20 = 240)

การสุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลจากการคำนวณจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ดังกล่าวข้างต้นไปแล้วนั้น คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) โดยดำเนินการดังนี้

1. จำแนกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามประเภทอุตสาหกรรม
2. กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามประเภทอุตสาหกรรม ตามสัดส่วน
3. ทำการสุ่มตัวอย่างตามข้อ 2 โดยใช้วิธีการจับฉลากดัง Table 1

Table 1 Number of Stratified Random Sampling

Industry Type	Population	Sample
Manufacturing Sector	28,082	$(28,082/254,426) \times 384 = 43$
Service Sector	88,872	$(88,872/254,426) \times 384 = 134$
Retail and Wholesale Sector	137,472	$(137,472/254,426) \times 384 = 207$
Total	254,426	384

Source: Department of Business Development (2021)

2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม คณะผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ทำการสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา โดยแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน เป็นข้อคำถามปลายปิดให้เลือกเพียงคำตอบเดียว ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ได้แก่ ประเภทของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากรในปัจจุบัน รายได้จากการดำเนินธุรกิจเฉลี่ยต่อเดือน และทุนในการดำเนินงาน เป็นข้อคำถามปลายปิดให้เลือกเพียงคำตอบเดียว ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาตัววัดจากกรอบแนวคิดของ Gilley et al. (2002) ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรม, ด้านการพัฒนาอาชีพ, ด้านการพัฒนาพนักงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาตัววัดจาก

กรอบแนวคิดของ Serirat (1999) ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการสร้างความแตกต่าง, ด้านผู้นำด้านต้นทุน, ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และส่วนที่ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาตัววัดจากกรอบแนวคิดของ Karatepe (2013); Lee et al. (2012) ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยแบบสอบถามส่วนที่ 3 - 5 ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวทางลิเคิร์ท (Likert Scale)

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ได้พัฒนาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามกับเป้าหมายของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.725 - 0.920 โดยมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ 0.50 (Rovinelli & Hambleton, 1977) หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มทดสอบ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 30 ราย จากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างและได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยแบ่งออกเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง 2 วิธี ได้แก่ (1) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยวิธี Heterotrait - Monotrait Ratio of Correlations (HTMT Ratio) ซึ่งควรมีค่าไม่เกิน 0.90 (Henseler et al., 2015) ซึ่งพบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.705 - 0.823 แสดงดัง Table 2 (2) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) โดยพิจารณาจากค่าแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) และทำการทดสอบความเชื่อมั่น 2 วิธี ได้แก่ (1) ค่าความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า แต่ละตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.814 - 0.878 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.7 (Cronbach, 1990) และ (2) ความเชื่อมั่นเชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่า 0.60 (Fornell & Larker, 1981) ดัง Table 3

Table 2 The Results of the Discriminant validity test (Heterotrait -Monotrait Ratio of Correlations)

Variable	Human Resource Development	Competitive Advantage	Business Success
Human Resource Development	0.730		
Competitive Advantage	0.760	.823	
Business Success	0.705	.815	.732

Table 3 The results of Convergent Validity, Factor Loading, Cronbach's Alpha Coefficient, Composite Reliability, and Average Variance Extracted

Variable	Variable	Observe Variable	Factor Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Human Resource Development (HRD)	HRD			0.872	0.874	0.633
		HRD1	0.777			
		HRD2	0.800			
		HRD3	0.815			
		HRD4	0.791			
Competitive Advantage (COP)	COP			0.878	0.879	0.646
		COP1	0.807			
		COP2	0.828			
		COP3	0.811			
		COP4	0.768			
Business Success (BUS)	BUS			0.814	0.853	0.595
		BUS1	0.900			
		BUS2	0.672			
		BUS3	0.728			
		BUS4	0.766			

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mail Survey) และทำการติดตามทวงถาม มีจำนวนแบบสอบถามตอบกลับมา จำนวนทั้งสิ้น 187 ราย พบว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 165 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.96 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 โดย Aaker et al. (2001) กล่าวว่า อัตราการตอบกลับสำหรับการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ที่ได้ส่งไปแล้วต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ดังนั้น อัตราการตอบกลับร้อยละ 42.96 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นที่ยอมรับได้ และได้ทำการทดสอบคุณภาพข้อมูลว่างานวิจัยนี้ไม่มีความลำเอียงจากผู้ตอบแบบสอบถาม (Non-response Bias) ตามแนวคิดของ (Armstrong & Overton, 1977) ซึ่งทำการทดสอบคุณภาพข้อมูลเพื่อทดสอบปัญหาความลำเอียงของผู้ตอบแบบสอบถามก่อนและหลัง โดยในงานวิจัยนี้ได้รับการแบ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ตอบมาก่อน (Early Respondents) จำนวน 83 รายหรือร้อยละ 50 และกลุ่มที่ตอบในภายหลัง (Late Respondents) จำนวน 82 รายหรือร้อยละ 50 จากนั้นเปรียบเทียบข้อมูลส่วนพื้นฐานขององค์กรทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งใช้ข้อมูลขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากร รายได้จากการดำเนินธุรกิจเฉลี่ยต่อเดือน และทุนในการดำเนินงาน โดยใช้สถิติ t-test ผลการทดสอบพบว่า ข้อมูลลักษณะพื้นฐานขององค์กรในแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ว่าการศึกษานี้ไม่มีปัญหาความลำเอียงในการตอบคำถามอย่างมีนัยสำคัญ

5. ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

คณะผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าวไปวัดการกระจายของข้อมูลเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเป็นไปตามเงื่อนไขและมีความเหมาะสมสำหรับนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้ การวัดการกระจายข้อมูลของแบบจำลองสมการโครงสร้างซึ่งพิจารณาลักษณะการแจกแจงข้อมูลว่ามีลักษณะเป็นแบบโค้งปกติ (Normal Curve) หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ที่ไม่เกิน ± 3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ที่ไม่เกิน ± 10 (Kline, 2005) ผลการตรวจสอบข้อมูลของแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 165 ราย พบว่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดแสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดัง Table 4

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและระดับของแต่ละตัวแปร ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล SPSS สำหรับการประมวลผล 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรเพื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลและการทดสอบนัยสำคัญอิทธิพลของตัวแปรต้นกลาง ด้วยการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) โดยสถิติ Sobel Test (Soper, 2015) รวมทั้งการทดสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างทางสถิติ AMOS ซึ่งใช้เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องและความกลมกลืนดัง Table 5

ผลการศึกษา

ผลการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 165 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 123 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 73 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.20 มีสถานภาพสมรส จำนวน 124 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.20 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 61.82 และมีประสบการณ์การในการดำเนินธุรกิจ 5-10 ปี จำนวน 76 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.06 และลักษณะปัจจัยส่วนองค์กรพบว่า ประเภทของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจภาคการค้าปลีกและค้าส่ง จำนวน 96 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.18 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจมากกว่า 5 ปี จำนวน 64 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.78 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 100,000 – 300,000 บาท จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.35

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบลักษณะทั่วไปของข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมค่าเฉลี่ยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก และภาพรวมค่าเฉลี่ยความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจ เท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.13 ถึง -0.10 และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.34 ถึง 0.38 แสดงถึงข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากค่าสัมบูรณ์ของความเบ้ไม่เกิน 3 (Chou & Bentler, 1995) และค่าความโด่งไม่เกิน 10 (Kline, 2005) ผลการวิเคราะห์เมทริกสหสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง

0.39-0.57 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.9 ถือว่าเป็นความสัมพันธ์กันในระดับที่ยอมรับได้ (Kline, 2005) ดัง Table 4

Table 4 Mean, Standard Deviation, Skewness, Kurtosis and Correlations Between Variables

Variables	Human Resource Development	Competitive Advantage	Business Success
Human Resource Development			
Competitive Advantage	0.39**		
Business Success	0.50**	0.57**	
Mean	3.99	3.71	3.71
Standard Deviation	0.53	0.59	0.58
Skewness	-0.13	-0.10	-0.12
Kurtosis	0.34	0.37	0.38

Note: **p < .01

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์การตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องและความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 62.91 โดยมีความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.104 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 50 ค่า GFI, CFI, NFI, IFI, AGFI, RMR, RMSEA เท่ากับ 0.944, 0.987, 0.942, 0.988, 0.912, 0.018, 0.04 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาทุกข้อบ่งชี้ให้เห็นว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกลมกลืนกันเป็นอย่างดี (Hair et al., 2010) ดัง Table 5

Table 5 Results of Test the Goodness of Fit of the Casual Model

Fit Index and Level of Acceptance	Consideration Criteria (Hair et al., 2010)	Results of test the goodness of fit of the casual model
Chi-Square Statistics	Not Significant	$\chi^2=62.91$, df=50, p-value 0.104
Chi-Square /df	<3.00	1.258
Goodness of Fit Index : GFI	>0.90	0.944
Comparative Fit Index : CFI	>0.90	0.987
Normed fit index : NFI	>0.90	0.942
Incremental fit index; IFI	>0.90	0.988
Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI	>0.90	0.912
Root Mean Square Residual : RMR	<0.05	0.018
Root Mean Square of Error approximation : RMSEA	<0.08	0.040

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.322 และ 0.478 ตามลำดับ นอกจากนี้ ความสำเร็จของธุรกิจได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.217 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของธุรกิจได้ร้อยละ 47.20 นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.453 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของธุรกิจได้ร้อยละ 20.50 ดัง Table 6

Table 6 Direct Effect, Indirect Effect and Total Effect

Dependent	Competitive Advantage			Business Success		
Independent						
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Human Resource Development	0.453**	-	0.453**	0.322**	0.217**	0.539**
Competitive Advantage	-	-	-	0.478**	-	0.478**
Business Success	-	-	-	-	-	-
R ²	0.205			0.472		
Statistics	$\chi^2=62.917$, df=50, p-value 0.104 GFI = 0.944, CFI=0.987, NFI=0.942, IFI=0.988, AGFI=0.912, RMSEA=0.04					

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variable) หมายถึง ตัวแปรที่สามที่ดำเนินการแทรกกระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่คั่นกลางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ทั้งนี้เพื่อยืนยันลักษณะของตัวแปรดังกล่าวว่าเป็นตัวแปรส่งผ่านหรือไม่ โดยสถิติ Sobel Test (Soper, 2015) ในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว เมื่อทำการทดสอบด้วยสถิติ Sobel Test หากค่าสถิติ Sobel test หากมีนัยสำคัญก็จะทำการคำนวณหาค่า The Variance Accounted For (VAF) นั่นคือการคำนวณผลกระทบทางอ้อม (Indirect Effects) ต่อผลกระทบโดยรวม (Total Effects) จากสูตร $\frac{A \times B}{A \times B + C}$ หากค่า VAF ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า 0.2 สรุปได้ว่า ไม่เกิดตัวแปรส่งผ่านหากค่า VAF มีค่าระหว่าง 0.2 – 0.8 กล่าวได้ว่าเกิดตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) และหากค่า VAF มีค่ามากกว่า 0.8 เรียกว่าเกิดตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ (Full Mediation) (Hair, et al., 2014)

เมื่อพิจารณาข้อมูลจาก Figure 2 เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 4 เป็นการทดสอบค่าของตัวแปรส่งผ่านด้วยสถิติ Sobel Test (Soper, 2015) ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติ Sobel Test มีค่าเท่ากับ 4.25 (P – value = 0.00) แสดงให้เห็นว่า ค่าที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทั้งแบบ 1 ทางและแบบ 2 ทาง ผลการทดสอบดังกล่าว ยืนยันได้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีความสมนัย นอกจากนี้เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้จากการประมาณค่ามาคำนวณหาผลกระทบทางอ้อม

(Indirect Effects) ต่อผลกระทบโดยรวม (Total Effects) ต่อการกำหนดขนาดของผลกระทบทางอ้อมในความสัมพันธ์โดยรวม (VAF) หรือจาก $\frac{A \times B}{A \times B + C}$ ผลที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.35 ซึ่งค่า VAF ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าร้อยละ 20 ดังนั้นความได้เปรียบทางการแข่งขันมีการส่งผ่านต่อความสำเร็จของธุรกิจบางส่วน (Partial Mediation) (Hair et al., 2014)

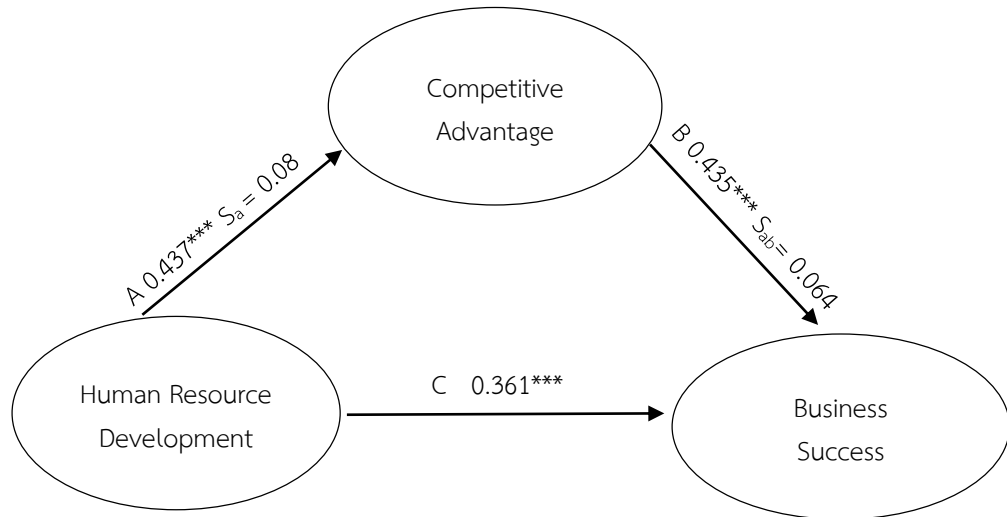


Figure 2 The Competitive Advantage is the Mediator Between Human Resource Development and Business Success

สรุปและการอภิปรายผล

การศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ทั้ง 4 สมมติฐาน ดัง Table 7 และสามารถอภิปรายผลการศึกษาตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

Table 7 Summary of Hypothesis Testing Results

Hypothesis Test		Hypothesis Test Results
H ₁	Human resource development has a positive effect on business success.	Accepted
H ₂	Human resource development has a positive effect on competitive advantage.	Accepted
H ₃	Competitive advantage has a positive effect on business success.	Accepted
H ₄	Competitive advantage is the mediator between human resource development and business success.	Accepted

1. ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.322 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐาน

ข้อ 1 ที่กำหนดไว้ เนื่องจากกิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ซึ่งกิจการมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนการถ่ายทอดสอนงานให้แก่พนักงาน ด้านการพัฒนาอาชีพ กิจการมีการจัดระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อพิจารณาถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความสามารถของพนักงาน ส่วนด้านการพัฒนาพนักงานนั้น กิจการมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ก็นำมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในอนาคตของกิจการเอง และด้านการพัฒนาองค์กร กิจการมีแผนงานเพื่อสนับสนุนให้สอดคล้องกับพันธกิจและส่งเสริมให้กิจการเป็นองค์กรแห่งความสุขทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยกิจกรรมข้างต้นนี้จะสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Piyanontasil et al., (2018) กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน จึงเปรียบเสมือนแผนที่ของผู้บริหาร องค์กรยุคใหม่ในการนำไปปรับใช้กับกระบวนการทางการบริหารขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ Phiphob et al. (2018) ที่พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และยังสอดคล้องกับ Shayegan et al. (2022); Otoo et al. (2019) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.453 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ที่กำหนดไว้ เนื่องจากกิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมให้แก่พนักงานมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ถือเป็นแหล่งเก็บความรู้และเป็นแหล่งที่มาหลักของความรู้ที่ช่วยให้้องค์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการโต้ตอบและการรวบรวมข้อมูลระหว่างบุคคลภายในองค์กร ช่วยเพิ่มมูลค่าของกระบวนการพัฒนาความรู้นี้จะนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ การพัฒนาอาชีพยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีศักยภาพในการทำงานและได้รับโอกาสในการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตและอาชีพของพนักงานเองจึงนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความพึงพอใจขวัญกำลังใจส่งผลให้กิจการมีการเติบโตและพัฒนาต่อไปได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mehta (2011) พบว่า หากองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และจากการศึกษา Poojitha and Rama Devi (2012) พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันหากแต่มีการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่เหมาะสมในงานให้ ถูกต้องด้วยทักษะและการฝึกอบรมที่เหมาะสม องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ผลการศึกษาพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.478 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3 ที่กำหนดไว้ เนื่องจากกิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่หลากหลายและครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจและความน่าเชื่อถือได้ในระยะยาวให้เป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้านั้นจะสามารถสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ส่วนการเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น หากกิจการสามารถรักษาระดับต้นทุนให้เท่าเดิมหรือลดลงได้และผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ทำให้ไม่เกิดความสูญเสียสิ้นเปลืองได้นั้น

เป็นโอกาสของกิจการที่จะเอื้อต่อการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และหากกิจการสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าด้วยความรวดเร็วตรงเวลาเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และหากกิจการมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขายสินค้าหรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี อีกทั้งมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้สามารถลดสินค้าคงคลังและควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีขึ้น ก็จะเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนได้อย่างสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Lee et al. (2015) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้าง รักษา และป้องกันตำแหน่งทางการตลาดที่เหนือคู่แข่งความได้เปรียบเหล่านี้จึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ซึ่งแสดงได้ด้วยคุณลักษณะของทรัพยากรหรือทักษะที่แตกต่างกันทำให้องค์การสามารถเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ และสอดคล้อง Sakolkharuehadet et al. (2017) กล่าวว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับธุรกิจของตนเอง และภายใต้การสร้างความแตกต่างนั้นต้องคำนึงต้นทุนที่เกิดขึ้นรวมถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นต้องตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างทันเวลาที่น่าไปสู่ความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและความพึงพอใจของลูกค้า และสอดคล้องกับ Pongwiritthorn and Utamaang (2011) ได้ศึกษาการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

4. ผลการศึกษาพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของธุรกิจ เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4 ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ขณะเดียวกันความได้เปรียบทางการแข่งขันยังส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจด้วย แสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันอาจมีลักษณะเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) เพื่อเป็นการยืนยันสมมติฐานดังกล่าว จึงได้ทำการทดสอบตัวแปรคั่นกลางระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จของธุรกิจ โดยใช้การทดสอบค่าของตัวแปรคั่นกลางด้วยสถิติ Sobel Test (Soper, 2015) การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จของธุรกิจ สามารถยืนยันได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความสมนัยโดยมีลักษณะการส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จของธุรกิจ จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบทั้งในทางตรงและทางอ้อมในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจ รวมถึงจะส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่ดีด้วย อย่างไรก็ตามการที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นไปได้ว่าหากกิจการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม พัฒนาอาชีพ พัฒนาพนักงาน จนสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน ทั้งหมดนี้จะเป็นความแข็งแกร่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำมาสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ เพราะหากองค์กรมีการพัฒนาหรือปรับปรุง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้วนั้นจะสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

2. หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยควรส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาวให้กับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยกับการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ การดำเนินงานภายในองค์กร ส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย การศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาศึกษาเพิ่มเติมในส่วนอุตสาหกรรมอื่นที่มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เช่น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ อุตสาหกรรมการผลิต แล้วนำมาเปรียบเทียบถึงความเหมือนและความแตกต่างกัน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจ

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มีการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังไม่ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต รวมถึงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยปัจจัยดังกล่าวอาจส่งผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพิจารณานำปัจจัยดังกล่าวมาศึกษาาร่วมด้วย ซึ่งจะช่วยให้ภาพรวมของการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยให้มีความชัดเจนและครอบคลุมประเด็นปัญหาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Non-response Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Chou, C.P., & Bentler, P. M. (1995). Estimates and Tests in Structural Equation Modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and*

- Applications*, 37–55. Sage Publications, Inc.
- Chuang, C.C., & Liao, H. (2010). Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.). Harper Collins Collins Publishers.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fukitkan, C. (2016). *Human Resource Development*. Se-Education Public Company Limited.
- Ganesh, A., & Rajendran, M.R. (2015). Innovation Process and Ethics in Technology: An Approach to Ethical (Responsible) Innovation Governance. *Journal on Chain and Network Science*, 15(2), 119 – 134.
- Gberevbie, D. E. (2012). Impact of Human Resource Development and Organizational Commitment on Financial Sector Employees in Nigeria. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics*, 59(2), 29-41.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Boston: Addison-Wesley.
- Gilley, J.W., Eggland, S.A., & Ann, G, M. (2002). *Principles of Human Resource Development* (2nd ed.). Perseus.
- Griffin, R.W. (2002). *Management* (7th ed.). Houghton Mifflin Company.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global Perspective*. Pearson Publishing.
- Hair Jr, F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, G.V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hrout, S.A. Al, & Mohamed, B. (2014). Human Resource Management Practice Tourism and Hotel Industry. *SHS Web of Conferences*, 5.
- Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kareem, M.A. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322.

- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. *Management Dynamics in The Knowledge Economy*, 7(3), 307-322.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Guilford Press.
- Kotler, P. (2005). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Enterprise Management Publishing House, Beijing.
- Kurniawan, A. D., Rivai, A., & Suharto, S. E. (2018). Influence of Career Development and Motivation to Employee Performance Through Organizational Commitment in Institutional Development Section of Educational Diniyah and Pondok Pesantren Office of Ministry of South Jakarta Religious. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(2), 17-33.
- Lee, S., Kim, B. G., & Kim, H. (2012). An Integrated View of Knowledge Management for Performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 183-203.
- Lee, Y.K, Kim S.H., & Seo M.K. (2015). Franchise Core Competency and its Relationship with Environmental Uncertainty, Competitive Advantage, and Financial Performance: An Empirical Assessment of Food-Service Franchise Firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(10), 1151-1173.
- Luepong, P. (2012). Human Capital Development for Competency and Competitiveness. *Executive Journal*, 32(4), 103-108.
- Mehta, S.K., & Aggarwal, N. (2011). The Effect of Demographics on Investment Choice: An Empirical Study of Investors in Jammu. *Indian Journal of Finance*, 5(10), 43-55.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development* (2nd ed.). Wiley.
- Nixon, K., Augustine, A., & Joseph, M. N. (2011). Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-164.
- Nonthanatorn, P. (2010). *Organizational Social Responsibility Management: Making Statements*. Sustainable Competitive Advantage. Think Beyond Books.
- Office of the National Economic and Social Development Council on NESDC. (2022). *Thai Economy in the Third Quarter of Year 2021 and the Trend of 2021-2022*. <http://www.nesdb.go.th>.
- _____. (2022). *Thai Economy in the Third Quarter of Year 2021 and Trends for 2021-2022*. <http://www.nesdb.go.th>.
- Otoo, F. N.K., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj. A. (2019). Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Pharmaceutical Industry's Performance: The Mediating Role of Employee Performance. *European Journal of Training and Development*, 43(1-2), 188-210.

- Piphop, B., Kusalasaiyanon, C., & Prakongpak, P. (2018). Human Resource Development Potential of Small and Medium Enterprises. *Journal of Industrial Education*, 17(2), 215-224.
- Piyanontasil, W., Sasong C., Khammanid, S., Khamnun, B., & Kheawtong, K. (2018). Human Resource Development Strategy for Competitive Advantage. *Mahamakut Graduate School Journal*, 16(2), 260-272.
- Ploenhad, J., Laoprawatchai, P., Thongrawd, C., & Jermisitiparsert, K. (2019). Mediating Role of Competitive Advantage on the Relationship of Supply Chain Management and Organizational Performance on the Food Industry of Thailand. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(4), 216-226.
- Pleodpring, W., & Sivabrovornvatana, N. (2021). Human Resource Development Strategies and Human Resource Management that Affect Organizational Commitment to Create Competitive Advantages. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 6(11), 322-337.
- Pongwiritthorn, R., & Utamaang, S. (2011). Competitive Advantage Management for Operational Success of SMEs in Northern Thailand. *Journal of Management Science Prince of Songkla University*, 28(1), 49-63.
- Poojitha, V., & Rama Devi, V. (2012). HRD—A Source for Competitive Advantage. *Review of Research*, 1(7), 56-72.
- Robbins, S. P. (2005). *Essential of Organizational Behaviour* (8th ed.). Pearson Education, INC.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49–60.
- Sadalia, I., Muharam, H., & Mulyana, A. (2020). Entrepreneurial Orientation and Innovation to Competitive Advantage of SMEs in North Sumatera Mediated with Business Financing Factor. *Journal of Critical Reviews*, 7(1), 236-240.
- Sakolkharuehadet, K., Khochuaklang, S., & Changkaew, L. (2017). The Structure of Dynamic Competence Competitive advantage and Business Success in Food Processing Industry in Thailand. *Business Administration Journal Economics and Communication*, 12(1), 32-44.
- Sanamthong, E. (2019). Human Resource Development: Development Guidelines for Organizational Success. *Kasem Bundit Journal*, 20(1), 65-77.
- Sanguanwongwan, W. (2004). *Management and Organizational Behavior*. Pearson Education Indochina.
- Serirat, S. (1999). *Strategic Management and Case Studies*. (Complete Version). Thirafilm and CYTEX Publishing House.
- Shayegan, S., Yavari, N., & Bazrkar, A. (2022). Human Resource Development Practices and Organizational Performance: Examining the Mediating Role of

- Transformational Leadership Style. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 13(2), 64–85.
- Soper, D. S. (2015). *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*.
<http://www.danielsoper.com/statcalc>.
- Tarasansombut, V., & Puranitee, C. (2022). Human Resource Development for Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises in Bangkok Metropolitan Region. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 9(2), 92-110.
- The Office of SMEs Promotion. (2021). *Small and Medium Business Entrepreneurs in Thailand (SMEs) that have been registered as a Juristic Person*.
<https://oss.sme.go.th/oss/nportalno.aspx>
- Vural, C., Melis, A., & Aleem, A.K. (2022). Assessing the Mediating Effect of Sustainable Competitive Advantage on the Relationship Between Organizational Innovativeness and Firm Performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32, 618-639.
- Yusuf, M. (2019). The Effect of Training, Career Development to Competencies and Employee Performance. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(9), 69-79.
- Wadeecharoen, W., Karnjanawanichakul, A., & Teekashap, S. (2013). *Human Resource Management: Concept Theory and Practice*. SE-ED. Publisher.
- Weinberger, L.A. (1998). Commonly Held Theories of Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-97.
- Wiratchai, N. (1999). *LISREL Model: Statistics for Research* (3rd ed.). Chulalongkorn University Press.
- Wongsuwan, N. (2007). *Human Resource Management*. Chamchuri Products.
- Wongsuwan, N. (2009). *Human Resource Management* (5th ed.). Chamchuri Products.