

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์: บทบาทส่งผ่านของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถ ด้านนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

ศุภณัฐ เพ็ชรศิริ¹
อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 6 March 2026

Revised 9 April 2026

Accepted 16 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความสามารถด้านนวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งศึกษาบทบาทของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยเป็นเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยทั้งสองตัวแปรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานควบคู่กับการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

^{1 2} ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: supanut.phet@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE MEDIATING ROLES OF EMPLOYEE WELL-BEING AND INNOVATION CAPABILITY IN THAI SMES

Supanut Phetsiri¹

Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

This research aimed to examine the effects of human resource management (HRM), employee well-being, and innovation capability on the competitive advantage of small and medium-sized enterprises (SMEs), and investigated the mediating roles of employee well-being and innovation capability in the relationship between HRM and competitive advantage. This quantitative study collected data using a questionnaire from 400 employees working in SMEs. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, were used to analyze the data, while inferential statistics included Pearson's product-moment correlation coefficient and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results indicate that HRM does not directly influence competitive advantage but exerts an indirect effect through employee well-being and innovation capability at the .001 significance level. Both variables function as full mediators in the relationship between HRM and competitive advantage. Additionally, innovation capability emerged as the most influential mechanism in strengthening organizational competitive advantage. The findings suggest that HRM practices should focus on enhancing employee well-being while simultaneously strengthening innovation capability to improve SMEs' competitive advantage.

Keywords: Human Resource Management, Employee Well-Being, Innovation Capability, Competitive Advantage, Small and Medium-Sized Enterprises

^{1 2} Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University

Email: supanut.phet@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในมิติการจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการกระจายนวัตกรรมสู่ระดับชุมชนและระดับชาติ ข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2566) ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2566 SMEs ของไทยมีส่วนมากกว่าร้อยละ 99 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศ และมีส่วนสำคัญต่อการจ้างงานราวร้อยละ 70 อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม SMEs ยังเผชิญข้อจำกัดหลายด้าน โดยเฉพาะด้านทรัพยากร ระบบบริหารจัดการ และการรักษาและพัฒนาบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนา การจูงใจ และการรักษาบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของ SMEs ที่เปลี่ยนผ่านสู่การบริหารที่เน้นความยืดหยุ่น ความยั่งยืน และการสร้างคุณค่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยยกระดับศักยภาพองค์กร งานวิจัยหลังปี 2019 ชี้ว่าแนวคิด HRM สมัยใหม่ เช่น ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Work Systems: HPWS) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมสูง (High-Involvement HRM) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ช่วยเสริมความผูกพัน ลดการลาออก และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม (Davidescu et al., 2020; Rodhiah & Hidayah, 2021; Buga, 2024; Szalai et al., 2024) อีกทั้งแนวปฏิบัติด้าน HRM ที่เหมาะสมยังสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านประสบการณ์ของบุคลากรต่อระบบการบริหารภายในองค์กร (Gutierrez-Gonzalez et al., 2025)

นอกจากนี้ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ขององค์กร พนักงานที่มีความเป็นอยู่ที่ดีมักมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีแนวโน้มสร้างสรรค์งานได้มากขึ้น (Medina-Garrido et al., 2023) ส่งผลให้ลดการลาออกและเพิ่มความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระยะยาว ขณะเดียวกัน ความสามารถด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันสะท้อนศักยภาพขององค์กรในการปรับตัวและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วม การประเมินผลแบบมุ่งพัฒนา และการฝึกอบรมต่อเนื่อง เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ (Mousa & Othman, 2020; Otoo et al., 2025) สำหรับ SMEs ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความได้เปรียบในการแข่งขันมักเกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง

งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดี และนำไปสู่การยกระดับนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร
2. เพื่อทดสอบบทบาทส่งผ่านของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและ ความสามารถด้านนวัตกรรมในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในขององค์กร ในบริบทเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง กิจกรรม การดูแลพนักงานในทุกมิติขององค์กร ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงค่าตอบแทนและความสัมพันธ์ภายในองค์กร (นิโลบล ป้องภัย และ ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ, 2567) โดยประกอบด้วยแนวปฏิบัติหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การคัดเลือกและสรรหาพนักงาน คือ การค้นหาและ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างเป็นระบบ 2) การฝึกอบรมและพัฒนา คือ การยกระดับทักษะ ความรู้ และวางแผนเส้นทางอาชีพของพนักงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรเพื่อใช้เป็นฐานในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม คือ การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในประเด็นสำคัญและทำงานร่วมกันข้ามสายงาน และ 5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ โครงสร้างค่าจ้างและรางวัลที่ยุติธรรม สัมพันธ์กับผลงาน เพื่อสร้าง แรงจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee well-being) หมายถึง สภาวะที่สะท้อนถึงคุณภาพ ชีวิตของพนักงานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม รวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่าง ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน (Medina-Garrido et al., 2023; Ateeq et al., 2025) โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ด้านการใช้ชีวิต คือ การรับรู้และความรู้สึกของพนักงานต่อ ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว ทั้งการดูแลตนเองและสมาชิกในครอบครัว รวมถึงปัญหาครอบครัวที่อาจส่งผลต่อ อารมณ์และความพึงพอใจโดยรวม 2) ด้านที่ทำงาน คือ องค์กรประกอบที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การคุ้มครองแรงงาน รูปแบบการบริหาร และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร และ 3) ด้านสุขภาพจิต คือ มิติทางจิตวิทยาที่มุ่งเน้นการเติบโตส่วนบุคคล ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ ความรู้สึกมีคุณค่าและมีเป้าหมาย รวมถึงการตระหนักถึงศักยภาพและความหมายในชีวิตการทำงาน

ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation capability) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนา และนำแนวคิดใหม่มาใช้เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กร (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) โดยแบ่งออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง 2) ด้านกระบวนการ คือ การปรับปรุงหรือสร้าง กระบวนการทำงานใหม่ 3) ด้านองค์กร คือ การพัฒนาระบบการจัดการภายในเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ 4) ด้านการตลาด คือ การนำวิธีการตลาดรูปแบบใหม่มาใช้ในด้านสินค้า ช่องทาง และการส่งเสริมการขาย 5) ทรัพยากรนวัตกรรม คือ ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี และการฝึกอบรม และ 6) วัฒนธรรมนวัตกรรม คือ ทัศนคติและความมุ่งมั่นของบุคลากรที่เอื้อต่อการริเริ่มสิ่งใหม่

ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive advantage) หมายถึง ความสามารถ ขององค์กรในการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) ความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร เนื่องจากช่วย

ให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรในระยะยาว แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Aslam et al., 2023; Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023) นอกจากนี้ Kutieshat and Farmanesh (2022) ยังพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะส่งผลต่อนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 1 (H1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ Li et al. (2024) พบว่า HR practices ที่เป็นทรัพยากรสนับสนุนส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทั้งด้านจิตใจ กายภาพ และสังคม ขณะที่ HR practices ที่เพิ่มภาระงานหรือแรงกดดันอาจส่งผลลบต่อความเป็นอยู่ที่ดีบางมิติอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ Katkar et al. (2024) และ Patil (2020) ยังชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องส่งผลเชิงบวกต่อความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 2 (H2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสามารถด้านนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นแหล่งสำคัญของความรู้และความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ล้วนช่วยเพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร (Kutieshat & Farmanesh, 2022; Aslam et al., 2023) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 3 (H3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีสุขภาพที่ดีมีแรงจูงใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Syed et al. (2023) พบว่าความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร ส่งผลให้เชิงบวกกับความสามารถเชิงแข่งขันขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับ Van der Merwe and Olivier (2024) ที่ชี้ว่าความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 4 (H4) ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ความสามารถด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรมและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ Otache (2024) เสนอว่าการพัฒนานวัตกรรม

ภายในองค์กรไม่เพียงช่วยสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ลูกค้า แต่ยังสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทำให้รักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว สอดคล้องกับ Mardiyono and Sugiyarti (2024) ที่พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะที่ Wongsansukcharoen and Thawepaiboonwong (2023) ยังพบผลในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 5 (H5) ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานสามารถส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีสุขภาวะที่ดีมักมีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น Elsamani et al. (2023) ชี้ว่า สภาพความเป็นอยู่ที่ดีในระดับต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อความสามารถในการคิดค้นทดลอง และนำแนวคิดใหม่ไปปฏิบัติได้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ Ibrahim et al. (2023) ยังพบว่า เมื่อพนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีในเชิงจิตวิทยา จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ การเสนอแนวคิดใหม่ และการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญ จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 6 (H6) ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

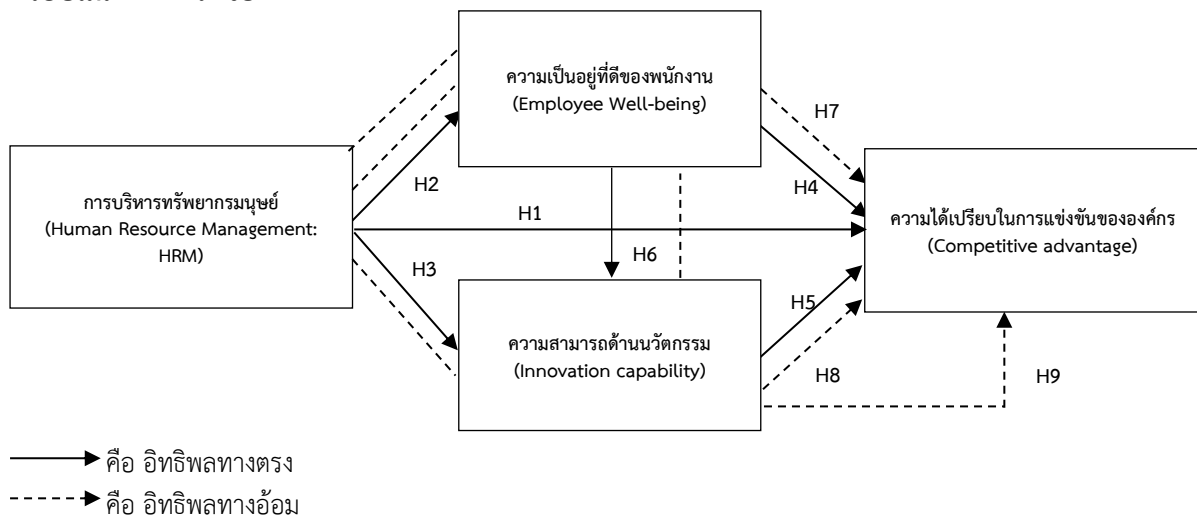
บทบาทของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน แนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การพัฒนาอาชีพ และระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน (Li et al., 2024; Van der Merwe & Olivier, 2024; Bhoir & Sinha 2024) ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 7 (H7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะยังช่วยเพิ่มความสามารถด้านนวัตกรรม นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (Kutieshat & Farmanesh, 2022; Aslam et al., 2023) เนื่องจากนวัตกรรมช่วยให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mardiyono & Sugiyarti, 2024) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 8 (H8) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม

งานวิจัยก่อนหน้ายังชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านกลไกนวัตกรรมและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน (Nasifoglu Elidemir et al., 2020; Nguyen & Dao, 2023; Wongsansukcharoen & Thawepaiboonwong, 2023) โดยเริ่มจากการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งเพิ่มแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 9 (H9) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร/เจ้าของกิจการ หัวหน้างาน หรือพนักงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย โดยอ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ปี 2566 ซึ่งระบุว่า มีผู้ประกอบการ SMEs ทั้งสิ้น 505,513 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดเล็ก (Small Enterprise: S) จำนวน 454,829 ราย และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium Enterprise: M) จำนวน 50,684 ราย เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงคำนวณจากสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งเหมาะสมกับกรณีที่ทราบจำนวนประชากรทั้งหมด โดยมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 จากจำนวนประชากร 505,513 ราย จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 384 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลและเพื่อการขาดตกในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นด้วยเทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Non-probability sampling with purposive technique) โดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้เฉพาะกลุ่มผู้บริหาร/เจ้าของกิจการ หัวหน้างาน หรือพนักงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ผู้วิจัยกระจายแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ไปยังเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหลายพื้นที่ของประเทศไทย แต่เนื่องจากการศึกษาใช้การเลือกแบบเจาะจง จึงไม่ได้กำหนดโควตาตามสัดส่วนประชากรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละภูมิภาค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยส่วนนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) คำถามคัดกรองและข้อมูลทั่วไป 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม และ 5) แบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยส่วนที่ 2-5 มีเกณฑ์การวัดระดับแบบ Likert scale 5 ระดับ ดังนี้ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยจะนำมาแบ่งช่วงตามสูตรการคำนวณความกว้างอัตราภาคชั้น โดยมีเกณฑ์การวัดระดับดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 = เห็นด้วยมากที่สุด 3.41-4.20 = เห็นด้วย 2.61-3.40 = เห็นด้วยปานกลาง 1.81-2.60 = เห็นด้วยน้อย 1.00-1.80 = เห็นด้วยน้อยที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548) ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ได้มีการทดสอบ

ความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยการทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงจากการศึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 จึงถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) และผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ระหว่าง .759-.904 ซึ่งมากกว่า .70 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือเพียงพอ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2564) การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ซึ่งพิจารณาจากค่า AVE ที่ต้องมีค่ามากกว่า .50 ตามเกณฑ์ของ Bagozzi and Yi (1988) และค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝงต้องมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงคู่กันตามเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981)

ผลการวิจัย

ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 229 คน (ร้อยละ 57.25) มีอายุ 40-49 ปี จำนวน 185 คน (ร้อยละ 46.25) สถานภาพสมรส จำนวน 308 คน (ร้อยละ 77) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 352 คน (ร้อยละ 88) รายได้ต่อเดือน 25,001-35,000 บาท จำนวน 221 คน (ร้อยละ 52.75) ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป จำนวน 323 คน (ร้อยละ 80.75) ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 155 คน (ร้อยละ 38.75) และอยู่ในภาคการผลิต จำนวน 182 คน (ร้อยละ 45.5)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความสามารถด้านนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	3.481	1.008	เห็นด้วยมาก
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB)	3.443	1.037	เห็นด้วยมาก
ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO)	3.466	1.003	เห็นด้วยมาก
ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV)	3.465	1.058	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ 1.00-1.80 = เห็นด้วยน้อยที่สุด, 1.81-2.60 = เห็นด้วยน้อย, 2.61-3.40 = เห็นด้วยปานกลาง, 3.41-4.20 = เห็นด้วยมาก, 4.21-5.00 = เห็นด้วยมากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้งหมด โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.481 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.008

ในขณะที่ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.446 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.003 สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.465 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.058 และสุดท้ายความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.443 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.037 ตามลำดับ

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)			0.957	0.959	0.554
ด้านการคัดเลือกและสรรหาพนักงาน (Recruitment & Selection)					
RS1	องค์กรของท่านเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานและกระบวนการสรรหาทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจน	0.764			
RS2	ผู้สมัครได้รับข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและเกณฑ์การคัดเลือกที่โปร่งใสตั้งแต่เริ่มกระบวนการ	0.710			
RS3	เมื่อกระบวนการคัดเลือกเสร็จสิ้น องค์กรแจ้งผลการประเมินแก่ผู้สมัครทุกคน	0.774			
RS4	องค์กรของท่านใช้เครื่องมือคัดเลือกที่หลากหลาย (เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ ฯลฯ) เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้านของผู้สมัคร	0.758			
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development)					
TD1	องค์กรของท่านมีการประเมินความต้องการฝึกอบรมของพนักงานเป็นระยะ	0.768			
TD2	ท่านได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	0.654			
TD3	ท่านสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานได้จริง	0.715			
TD4	องค์กรมีการประเมินการฝึกอบรมโดยเปิดรับความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม	0.716			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)					
PM1	องค์กรของท่านกำหนดเกณฑ์และผลการประเมินตามสมรรถนะอย่างยุติธรรม	0.759			
PM2	องค์กรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามระบบที่ชัดเจน	0.767			
PM3	การเลื่อนตำแหน่งและการปรับเงินเดือนขึ้นอยู่กับการประเมินตามสมรรถนะ	0.734			
PM4	จำนวนข้อผิดพลาดในการทำงานของท่านส่งผลต่อผลการประเมิน	0.736			
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (Participative Decision Making)					
PDM1	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการและเป้าหมายในสายอาชีพของพนักงาน	0.762			
PDM2	ในองค์กรของท่าน พนักงานและผู้จัดการมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานสำเร็จ	0.753			
PDM3	องค์กรสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น งานเลี้ยงหรือกิจกรรมกีฬา	0.745			
PDM4	ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง	0.725			

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
ด้านค่าตอบแทน (Compensation)					
COM1	ท่านได้รับสิ่งจูงใจ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล หรือโบนัส ตามผลงาน	0.722			
COM2	องค์กรกำหนดเงินเดือนที่สอดคล้องกับทักษะ การฝึกอบรม และระดับการศึกษาของท่าน	0.734			
COM3	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสอดคล้องกับระดับตลาดแรงงาน	0.738			
COM4	องค์กรมีสวัสดิการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น เวลาทำงานยืดหยุ่น วันหยุด หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ	0.785			
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Well-being)			0.889	0.901	0.553
ความเป็นอยู่ที่ดีด้านการใช้ชีวิต (Life Well-being)					
LWB1	ท่านรู้สึกพึงพอใจกับชีวิตโดยรวมของตนเอง	0.731			
LWB2	โดยส่วนใหญ่แล้ว ท่านรู้สึกมีความสุขกับชีวิตจริง ๆ	0.747			
LWB3	ท่านมองว่าสถานการณ์ชีวิตในปัจจุบันของตอนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	0.785			
ความเป็นอยู่ที่ดีด้านที่ทำงาน (Workplace Well-being)					
WWB1	ท่านรู้สึกพึงพอใจกับหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน	0.718			
WWB2	โดยรวมแล้ว ท่านรู้สึกพึงพอใจในงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน	0.764			
WWB3	ท่านสามารถหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับงานของตน	0.711			
ความเป็นอยู่ที่ดีด้านสุขภาพจิต (Psychological Well-being)					
PWB1	ท่านรู้สึกว่าตนเองได้เติบโตเป็นคนที่ดีขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป	0.711			
PWB2	ท่านสามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.768			
PWB3	ท่านสามารถจัดตารางเวลาการทำงานของตนเองได้อย่างยืดหยุ่น	0.756			
ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)			0.957	0.958	0.579
ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation Capability)					
PROD1	ท่านมีส่วนร่วมในการขยายขอบเขตผลิตภัณฑ์และบริการด้วยสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน	0.756			
PROD2	ท่านมุ่งมั่นคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยปรับเปลี่ยนคุณลักษณะทางเทคนิคหรือฟังก์ชันการใช้งาน	0.785			
PROD3	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เป็นเครื่องมือสำคัญสู่ความสำเร็จ	0.716			
ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation Capability)					
PROC1	องค์กรของท่านสามารถลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.690			
PROC2	องค์กรของท่านพัฒนาวิธีการจัดการภายในเพื่อยกระดับกระบวนการผลิต	0.778			
ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation Capability)					
ORG1	องค์กรของท่านมีการนำรูปแบบการทำงานที่เป็นนวัตกรรมมาใช้จริง	0.735			
ORG2	องค์กรของท่านมีระบบที่ช่วยนำเทคโนโลยีจากการวิจัยมาพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.746			
ORG3	ท่านมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ	0.804			

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประจักษ์ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation Capability)					
MKT1	องค์กรของท่านแสวงหาวิธีใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอในการนำเสนอผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า	0.758			
MKT2	ท่านนำกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ ๆ มาใช้ในการโปรโมตผลิตภัณฑ์ขององค์กร	0.749			
MKT3	ท่านพัฒนาวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ	0.788			
ด้านทรัพยากรนวัตกรรม (Innovation Resource)					
RES1	ท่านได้รับประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ	0.788			
RES2	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานด้านวิจัยและพัฒนา (R&D)	0.747			
RES3	องค์กรของท่านมีแนวโน้มเพิ่มงบประมาณด้าน R&D อย่างต่อเนื่อง	0.766			
ด้านวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation Culture)					
CUL1	องค์กรของท่านเชื่อว่า การนำเสนอไอเดียหรือวิธีใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ	0.788			
CUL2	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานนำข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกมาพัฒนาเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร	0.800			
CUL3	องค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการทดลองแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	0.726			
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)			0.904	0.905	0.723
CADV1	รายได้จากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ขององค์กรท่านสูงกว่าคู่แข่ง	0.856			
CADV2	ต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรท่านต่ำกว่าคู่แข่ง	0.845			
CADV3	องค์กรของท่านมีอัตรากำไรจากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่สูงกว่าคู่แข่ง	0.837			
CADV4	โดยรวมแล้ว องค์กรของท่านมีชื่อเสียงดีกว่าคู่แข่งในประเภทเดียวกัน	0.865			
CADV5	องค์กรของท่านมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมหรือพันธมิตรดีกว่าคู่แข่ง	0.847			

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) มีค่าระหว่าง .654 ถึง .865 ซึ่งสูงกว่าค่าขั้นต่ำที่ .50 (Peterson, 2000; Bagozzi & Yi, 2012) แสดงว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ระหว่าง .889 ถึง .957 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ .70 ค่าความเชื่อถือได้เชิงประจักษ์ (Composite Reliability) มีค่ามากกว่า .70 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted) มีค่าสูงกว่า .50 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด (Fornell & Larcker, 1981; Nunnally & Bernstein, 1994; Bagozzi & Yi, 1988) ผลดังกล่าวแสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีความเที่ยง ความเชื่อถือได้ และความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าในระดับดี

ตารางที่ 3 ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

	CADV	EWB	HRM	INNO
CADV	0.850			
EWB	0.574	0.744		
HRM	0.417	0.506	0.744	
INNO	0.676	0.602	0.530	0.761

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่ารากที่สองของ Average Variance Extracted ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (แนวทแยงมุม) มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลอง (นอกแนวทแยงมุม) ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแปรปรวนร่วมกับตัวบ่งชี้ของตนมากกว่าตัวแปรอื่น หรือมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในระดับดี (Fornell & Larcker, 1981) นอกจากนี้ จากตารางที่ 4 พบว่า ค่า Tolerance ทุกตัวมีค่าสูงกว่า .2 และค่า Variance Inflation Factor ทุกตัวมีค่าต่ำกว่า 5 ตามเกณฑ์ที่ Hair et al. (2013) กำหนด จึงสรุปได้ว่าตัวแปรในแบบจำลองมีความเป็นอิสระจากกัน และไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 4 ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

(n = 400)

ตัวแปร	ค่า Tolerance	VIF
HRM	0.467	2.137
EWB	0.544	1.836
INNO	0.449	2.226
CADV	0.417	2.392

หมายเหตุ: ตัวแปรตาม คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CADV)

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณา ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value และค่า p-value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path Coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis	Path coefficients (β)		t-statistics	p values	ผลลัพธ์
R ²	EWB = 0.256	INNO = 0.431	CADV = 0.5		
Direct Effects					
1	HRM -> CADV	0.015	0.320	0.749	ไม่สนับสนุน
2	HRM -> EWB	0.506	13.725	0.000***	สนับสนุน
3	HRM -> INNO	0.303	6.962	0.000***	สนับสนุน
4	EWB -> CADV	0.257	5.255	0.000***	สนับสนุน
5	INNO -> CADV	0.513	11.489	0.000***	สนับสนุน
6	EWB -> INNO	0.449	10.879	0.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
7	HRM -> EWB -> CADV	0.130	4.777	0.000***	สนับสนุน
8	HRM -> INNO -> CADV	0.155	5.678	0.000***	สนับสนุน
9	HRM -> EWB -> INNO -> CADV	0.117	6.8	0.000***	สนับสนุน
Total Effect					
	HRM -> CADV	0.417	9.223	0.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed test)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ($\beta = 0.015$, $p = 0.749$) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ($\beta = 0.506, p < .001$) และความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ($\beta = 0.303, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3 ตามลำดับ

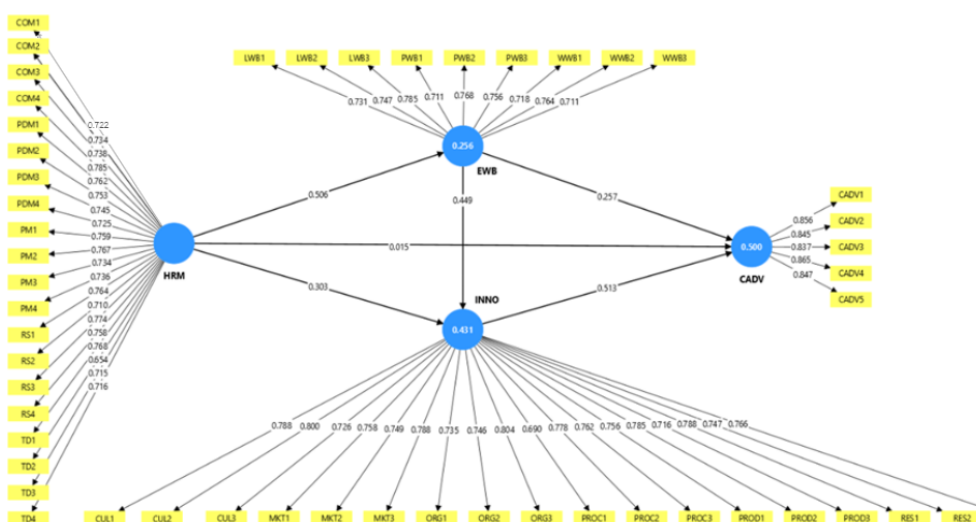
ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ($\beta = 0.257, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ขณะเดียวกัน ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ($\beta = 0.513, p < .001$) สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 นอกจากนี้ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ($\beta = 0.449, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 6

อิทธิพลทางอ้อมและบทบาทของตัวแปรส่งผ่าน (Indirect Effect and Mediating Roles)

การวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรส่งผ่านตามแนวทางของ Baron and Kenny (1986) และ Tippins and Sohi (2003) พบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.130 ($\beta = 0.130, p < .001$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 7 นอกจากนี้ ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.155 ($\beta = 0.155, p < .001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 8 เมื่อพิจารณาความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) และความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) เป็นตัวแปรส่งผ่านร่วมกัน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.117 ($\beta = 0.117, p < .001$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 9

อิทธิพลรวม (Total Effects)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) มีอิทธิพลรวมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) มากที่สุด ($\beta = 0.513, p < .001$) รองลงมา คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ($\beta = 0.417, p < .001$) และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ($\beta = 0.257, p < .001$) ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลรวมต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.449, p < .001$)



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความสามารถด้านนวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบผลการวิจัยดังนี้

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 (H1) โดยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ($\beta = 0.015, p = 0.749$) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรผ่านกลไกตัวแปรคั่นกลาง เช่น ชีตความสามารถขององค์กร พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม หรือความรู้ของบุคลากร มากกว่าการส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์การแข่งขันขององค์กร (Nasifoglu Elidemir et al., 2020; Nguyen & Dao, 2023) ซึ่งสะท้อนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรก่อนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะต่อมา

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 (H2) โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ($\beta = 0.506, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เสนอว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสนับสนุนพนักงานทั้งด้านจิตใจ กายภาพ และสังคมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องสามารถยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีได้ (Katkar et al., 2024; Li et al., 2024; Patil, 2020)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 (H3) โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ($\beta = 0.303, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรผ่านการพัฒนาทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Kutieshat & Farmanesh, 2022) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรได้ (Aslam et al., 2023; Li & Borromeo, 2024)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 (H4) โดยพบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ($\beta = 0.257, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ชี้ว่าพนักงานที่มีสุขภาวะที่ดีมักมีแรงจูงใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (Syed & Ayupp, 2023) นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาว (Van der Merwe & Olivier, 2024)

ผลการวิจัยยังสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 (H5) โดยพบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ($\beta = 0.513, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่เสนอว่านวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Otache, 2024) ขณะเดียวกัน งานวิจัยในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังพบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023; Mardiyono & Sugiyarti, 2024)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 (H6) โดยพบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ($\beta = 0.449, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ชี้ว่าพนักงานที่มีสุขภาวะและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานมักมีแรงจูงใจและความคิด

สร้างสรรค์สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กร (Elsamani et al., 2023; Ibrahim et al., 2023) นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่าความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่ต้องแข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่างและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด (Kim & Koo, 2020; Mardiyono & Sugiyarti, 2024)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 7 (H7) โดยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) ($\beta = 0.130, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมที่ชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพนักงานสามารถส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Li et al., 2024; Van der Merwe & Olivier, 2024; Bhoir & Sinha 2024)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 8 (H8) โดยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ($\beta = 0.155, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงานสามารถช่วยเสริมสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (Kutieshat & Farmanesh, 2022; Aslam et al., 2023; Mardiyono & Sugiyarti, 2024)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 9 (H9) โดยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (CADV) ผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (EWB) และความสามารถด้านนวัตกรรม (INNO) ร่วมกัน ($\beta = 0.117, p < .001$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านกลไกของนวัตกรรมและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน (Nasifoglu Elidemir et al., 2020; Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023; Nguyen & Dao, 2023)

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังมีคุณค่าในเชิงองค์ความรู้ใหม่ กล่าวคือ เป็นการยืนยันเชิงประจักษ์ในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยตรง หากแต่ส่งผ่านตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทใกล้เคียงกัน (Kim & Koo, 2020; Dewi et al., 2020) และสะท้อนแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับผลลัพธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร (Kramar, 2014)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

งานวิจัยนี้ค้นพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของ SMEs ในไทยแต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม ขณะที่ความเป็นอยู่ที่ดียังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทั้งความสามารถด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับวรรณกรรมเดิมที่ได้กล่าวไปในการทบทวนและการสรุปผลก่อนหน้า สะท้อนให้เห็นว่าความได้เปรียบใน SMEs ไม่ได้เกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงแต่เกิดจากการที่องค์กรสามารถแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน

และเสริมสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยตัวแปรทั้งสองทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งพัฒนาทั้งคนและศักยภาพด้านนวัตกรรมควบคู่กัน SMEs จำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และกระตุ้นการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน SMEs ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรปรับจากนโยบายรายส่วนสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่เชื่อมโยงเป้าหมายธุรกิจกับการสร้างความสามารถองค์กร เนื่องจากผลวิจัยชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยตรง แต่ส่งผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม
2. ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรสนับสนุนที่ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคง ยุติธรรม และได้รับการดูแล พร้อมติดตามความเป็นอยู่ที่ดีในฐานะตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ความสามารถด้านนวัตกรรม วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรลงทุนเชิงระบบในความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงโครงการครั้งคราว โดยใช้การจัดการเรียนรู้องค์กรเป็นกลไกขับเคลื่อนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่เชื่อมโยงกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและความสามารถด้านนวัตกรรม เช่น ดัชนีความเป็นอยู่ที่ดี อัตราการนำไอเดียไปใช้ และระยะเวลาการปรับปรุงงาน ก่อนโยงสู่ผลลัพธ์ด้านการแข่งขันในภาพรวม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรทดสอบตัวแปรกลางเพิ่มเติมที่อาจอธิบายกลไกการส่งผ่านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ความสามารถด้านการเรียนรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ และความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์
2. ควรศึกษาด้วยรูปแบบวิจัยแบบหลายช่วงเวลา (Longitudinal) หรือผสมวิธี (Mixed Methods) เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอธิบายกระบวนการสะสมของความเป็นอยู่ที่ดีและความสามารถด้านนวัตกรรมจนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเชื่อมโยงกับมุมมองความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)
3. ควรทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลุ่ม (Multi-Group) ตามประเภทกิจการ ขนาดธุรกิจ หรือความเข้มข้นของการแข่งขัน เพื่อทดสอบว่าบริบทองค์กรมีผลต่อการแปลงความสามารถสู่ผลการดำเนินงานอย่างไร
4. ควรเพิ่มตัวชี้วัดเชิงวัตถุ (Objective Indicators) ของความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถด้านนวัตกรรม เช่น สัดส่วนรายได้จากสินค้าใหม่ ระยะเวลาออกสู่ตลาด และอัตราการรักษาลูกค้า เพื่อลดอคติจากวิธีวัดแบบเดียว (Common Method Bias) และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย
5. ควรเก็บข้อมูลจังหวัดหรือภูมิภาคของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สามารถพิจารณาการกระจายตัวของข้อมูลตามพื้นที่ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามภูมิภาคหรือประเภทกิจการ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการอธิบายผลการวิจัยและเพิ่มความครอบคลุมของข้อค้นพบในบริบทของประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วาณิชบัญชา. (2564). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows (พิมพ์ครั้งที่ 14). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิโลบล ป้องภัย และ ประพันธ์ ชัยกิจจอร่าใจ. (2567). แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพส่วนบุคคล. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม*, 9(1), 354-373.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ขวลิต ประภาวนนท์, ฌดา จันทร์สม และวลัยลักษณ์ อัครวงศ์. (2548). การวิจัยการตลาด (ฉบับปรับปรุงใหม่). ไทมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ด.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ปี 2566. สสว. <https://www.sme.go.th>
- Aslam, M., Shafi, I., Ahmed, J., de Marin, M. S. G., Flores, E. S., Gutiérrez, M. A. R., & Ashraf, I. (2023). Impact of innovation-oriented human resource on small and medium enterprises' performance. *Sustainability*, 15(7), 6273. <https://doi.org/10.3390/su15076273>
- Ateeq, A., Garad, A., Almuraqab, N. A. S., Abdulmohsen, W., & Riyadh, H. A. (2025). The effect of human resource management practices on job security: A case study of Awal Gulf Company in Bahrain. *Discover Sustainability*, 6, 86. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00869-8>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10(1), 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Buga, L. (2024). High retention HR systems: Bridging employee wellbeing and organizational commitment for sustainable success. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 17(1), 23-47. <https://doi.org/10.24193/RVM.2024.17.107>
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance in the Romanian IT sector: The mediating role of employee well-being. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dewi, R. S., Alhabsjib, T., Arifin, Z., & Abdillah, Y. (2020). Adaptive capability: Capability to create innovation and competitive advantages of SME's in the Industry 4.0 Era. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(2), 124-143.

- Elsamani, Y., Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2023). Employee well-being and innovativeness: A multi-level conceptual framework based on citation network analysis and data mining techniques. **PLoS ONE**, **18**(1), e0280005. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280005>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, **18**(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gutierrez-Gonzalez, L., Monroy, E., Johnson Morgan, M., & Wiesner, R. (2025). Understanding HR attributions and creativity of SMEs employees in Colombia: A qualitative study. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, **14**(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00464-1>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage.
- Ibrahim, N. F., Mohamad Sharif, S., Saleh, H., Mat Hasan, N. H., & Jayiddin, N. F. (2023). PERMA well-being and innovative work behaviour: A systematic literature review. **F1000Research**, **12**, 1338. <https://doi.org/10.12688/f1000research.141629.1>
- Katkar, M. P., Waghe, M. A., & Mundhe, S. D. (2024). Employee well-being and performance: The role of HR practices. **IOSR Journal of Business and Management**, **26**(11), 39-46. <https://doi.org/10.9790/487X-2611123946>
- Kim, J. H., & Koo, I. S. (2020). The impact of innovation capability of SMEs companies on corporate performance: Focusing on the mediating effect of competitive advantage. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, **14**(1), 65-78. <https://doi.org/10.12812/ksms.2020.22.1.051>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. **The International Journal of Human Resource Management**, **25**(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, **30**(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. **Sustainability**, **14**(5), 2872. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Li, M., Fu, N., Chadwick, C., & Harney, B. (2024). Untangling human resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. **Human Resource Management Journal**, **34**(1), 214–235. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12527>
- Li, X., & Borromeo, A. (2024). Mediation of knowledge management on the effect of human resource management practices to innovation capability. **International Journal of Global Economics and Management**, **8**(3), 145-162. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n1.31>

- Mardiyono, A., & Sugiyarti, G. (2024). The role of product innovation capability in increasing competitive advantage. **Saudi Journal of Economics and Finance**, 8(4), 456-471. <https://doi.org/10.36348/sjef.2024.v08i06.004>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 57(11), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.08.018>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations. **Journal of Cleaner Production**, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. **Sustainability**, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. **Heliyon**, 9(12), e22720. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory** (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: The roles of competitive advantage and competitive intensity. **African Journal of Economic and Management Studies**, 15(2), 234-251. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221>
- Otoo, F. N. K., Adjei Junior, P. N., Agyeman, G. A., & Bekoe, R. (2025). Examining the relationship between human resource management practices and employee creativity: The mediating role of organizational learning capability. **African Journal of Economic and Management Studies**, 17(2), 195–240. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2024-0434>
- Patil, E. (2020). How is employee well-being affected by human resource management practices?. **International Journal of Indian Psychology**, 8(4), 1312-1318.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. **Marketing Letters**, 11(3), 261-275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Rodhiah, R., & Hidayah, N. (2021). Sustainable development innovation: The effect of flexible HRM behavior on SME innovation. **Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance**, 1(4), 231-240. <https://doi.org/10.33258/economit.v1i4.589>
- Syed, A., Ayupp, K., & Kamal, K. A. M. (2023). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility in Enhancing Competitive Advantage. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 13(4), 1852 –1862. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i4/16457>

- Szalai, S. M., Jenei, S., & Remsei, S. (2024). Enhancing employee retention in small businesses through an innovative methodology. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, 8(16), 9607. <http://dx.doi.org/10.24294/jipd9607>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003), IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. **Strategic Management Journal**, 24(8), 745-761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Van der Merwe, C. P., & Olivier, B. H. (2024). The relationship between employee well-being and organisational effectiveness. **SA Journal of Industrial Psychology**, 50, a2169. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2169>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. **European Research on Management and Business Economics**, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>