

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE THRIVING AT WORK IN STARTUP ORGANIZATIONS IN BANGKOK THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY AND AGENTIC WORK BEHAVIOR

Nareerath LERDTAVEEJARIYAKUL¹ and Chaikut KLEEBUA²

1 Applied Phycology Graduate School, Srinakharinrot University, Thailand; nareerath.lerd@swu.ac.th
(N. L.) (Corresponding Author)

2 Graduate School Professor, Srinakharinrot University, Thailand

ABSTRACT

The objective of this research was to examine the indirect effect of Transformational leadership on Thriving at work of startup employees in Bangkok, by analyzing the mediating roles of Psychological safety and Agentic work behavior. The sample consisted of 151 startup employees in Bangkok with a tenure of at least 4 months. Data were collected using an online questionnaire, which demonstrated Cronbach's α coefficients ranging from 0.871 to 0.955. Statistical software was utilized for data analysis, and a serial mediation model (Model 6) was tested using the PROCESS Macro for SPSS. The findings revealed that Transformational leadership exerted a statistically significant indirect effect on Thriving at work sequentially through psychological safety and agentic work behavior (Effect = 0.0918, BootCI [0.0252, 0.1992]). Conversely, the indirect effect through agentic work behavior alone was not statistically significant (Effect = 0.0402, BootCI [-0.0174, 0.1017]). These findings suggest that within the highly volatile and dynamic context of startups, Transformational leadership alone is insufficient to directly drive employees' Agentic work behavior. Instead, Psychological safety serves as a crucial psychological unlock mechanism and bridge that fosters Agentic work behavior, ultimately leading to Thriving at work.

Keywords: Transformational Leadership, Thriving at Work, Psychological Safety, Agentic Work Behavior, Start Up

CITATION INFORMATION: Lerdaveejariyakul, N., & Kleebua, C. (2026). The Effect of Transformational Leadership on Employee Thriving at Work in Startup Organizations in Bangkok the Role of Psychological Safety and Agentic Work Behavior. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 12.

บทบาทของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์บทบาทสื่อกลางผ่านความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก

นรีรัตน์ เลิศทวีจริยกุล¹ และ ชัยยุทธ กลีบบัว²

1 คณะศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ nareerath.lerd@swu.ac.th (นรีรัตน์)

(ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์บทบาทตัวแปรสื่อกลางผ่านความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุงานตั้งแต่ 4 เดือนขึ้นไป จำนวน 151 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งมีความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.871 ถึง 0.955 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม PROCESS Macro for SPSS (Serial Mediation Model 6)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลอ้อมไปยังความเจริญก้าวหน้าในงานผ่านความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Effect = 0.0918, BootCI [0.0252, 0.1992]) ในขณะที่อิทธิพลอ้อมผ่านพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกเพียงตัวเดียว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Effect = 0.0402, BootCI [-0.0174, 0.1017]) ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ในบริบทขององค์กรสตาร์ทอัพที่มีความผันผวนสูง ลำพังเพียงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกของพนักงานได้โดยตรง แต่ความปลอดภัยทางจิตใจทำหน้าที่เป็นกลไกทางจิตวิทยาที่สำคัญในการปลดล็อกและเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความเจริญก้าวหน้าในงานในท้ายที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง, ความปลอดภัยทางจิตใจ, พฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก, ความเจริญก้าวหน้าในงาน, องค์กรสตาร์ทอัพ

ข้อมูลการอ้างอิง: นรีรัตน์ เลิศทวีจริยกุล และ ชัยยุทธ กลีบบัว. (2569). บทบาทของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์บทบาทสื่อกลางผ่านความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 12.

บทนำ

ในปี พ.ศ.2567 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีองค์กรสตาร์ทอัพตั้งอยู่ในอันดับที่ 54 ของโลก และเป็นอันดับที่ 4 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สะท้อนถึงศักยภาพด้านเศรษฐกิจดิจิทัลและนวัตกรรมที่กำลังเติบโต (Leesa-nguansuk, 2024) องค์กรสตาร์ทอัพนั้นเป็นการดำเนินรูปแบบธุรกิจแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่สามารถทำซ้ำและขยายขนาดได้อย่างรวดเร็ว (Blank, 2010; Falah, 2024) ข้อมูลล่าสุดพบว่า ประเทศไทยมีองค์กรสตาร์ทอัพที่ยังดำเนินธุรกิจอยู่ประมาณ 800 ราย (Techsauce Team, 2025) โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นแหล่งรวมขององค์กรสตาร์ทอัพหลากหลายสาขา เช่น เทคโนโลยีการเงิน การพัฒนาซอฟต์แวร์ การตลาดดิจิทัล และบริการออนไลน์ เป็นต้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรสตาร์ทอัพมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่และสนับสนุนการสร้างงานของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ (Kartika, 2024; Startup City, 2025) อย่างไรก็ตาม ลักษณะพื้นฐานขององค์กรสตาร์ทอัพคือการดำเนินธุรกิจสภาพแวดล้อมที่ผันผวนสูง ส่งผลให้พนักงานในองค์กรประเภทนี้ต้องเผชิญกับสภาวะที่เต็มไปด้วยแรงกดดัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและพลังงานเชิงบวกในการทำงาน (Ammirato et al., 2024)

ในบริบทดังกล่าวแนวคิด “ความเจริญก้าวหน้าในงาน” (Thriving at Work: TAW) จึงได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในฐานะตัวชี้วัดสภาวะเชิงบวกในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงการมีพลังและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยครอบคลุมสององค์ประกอบหลักคือ ความมีชีวิตชีวา (Vitality) และ การเรียนรู้ (Learning) เมื่อพนักงานมีความมีชีวิตชีวาและการเรียนรู้ดังกล่าวร่วมกัน พวกเขาจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจส่งผลให้เกิดพลังงานเชิงบวกและพร้อมในการทำงานและพัฒนาตนเอง (Liu et al., 2021; Paterson et al., 2014; Spreitzer et al., 2005)

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในงานส่วนใหญ่ มักศึกษาในบริบทขององค์กรในต่างประเทศและองค์กรขนาดใหญ่ (Liu et al., 2021) ในขณะที่บริบทขององค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างอย่างชัดเจนยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ กล่าวคือวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมของประเทศไทยมักจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานมีความกังวลเมื่อทำงานในองค์กรสตาร์ทอัพเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีสภาวะในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Tithaya Kulawonganunchai, 2017; Y Consulting, 2024) ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจปัจจัยที่เอื้อต่อความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทยในบริบทนี้โดยเฉพาะ

จากการทบทวนวรรณกรรมในด้านกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในงานนั้น Spreitzer et al. (2005) ได้พัฒนารอบแนวคิด Socially Embedded Model of Thriving at Work (SEMT) เพื่ออธิบายว่าความเจริญก้าวหน้าในงานเกิดจากการบูรณาการระหว่างสองบริบทที่สำคัญคือ “บริบทเชิงสังคม (Contextual features)” กับ “ทรัพยากรที่เกิดจากการทำงาน (Resources produced in the doing of work)” ซึ่งสองบริบทนี้ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (Agentic work behaviors: AWB) อันเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญที่นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในงาน (Thriving at Work) โดยกรอบแนวคิด SEMT แบบดั้งเดิมนั้นไม่ได้มีการระบุลำดับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ “บริบทเชิงสังคม” และ “ทรัพยากรที่เกิดจากการทำงาน” เช่น ทรัพยากรด้านความสัมพันธ์หรือบริบทเชิงสังคมในด้านจิตวิทยาใดควรเกิดขึ้นก่อนและส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกเพื่อส่งไปถึงความเจริญก้าวหน้าในงาน

ด้วยเหตุนี้งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพ โดยเน้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) และพนักงานซึ่งถือเป็นทรัพยากรด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญต่อการสร้างบริบทเชิงสังคมคือความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety: PS) ขณะเดียวกันพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (Agentic work behaviors: AWB) เป็นกลไกขับเคลื่อนการเกิดความเจริญก้าวหน้าในงาน (Thriving at Work: TAW) ตามกรอบแนวคิด SEMT

การทบทวนวรรณกรรม

ความเจริญก้าวหน้าในงาน (Thriving at Work: TAW) หมายถึง สภาวะทางจิตเชิงบวกที่พนักงานรู้สึกถึงความมีชีวิตชีวาและกำลังเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานไปพร้อมกัน ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ด้านตามแนวคิดของ Spreitzer et al. (2005) ได้แก่ ความมีชีวิตชีวา (vitality) ซึ่งสะท้อนถึงพลังงานทางบวก ความกระตือรือร้น และการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งสะท้อนถึงกระบวนการแสวงหาความรู้ การพัฒนาทักษะ และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของตนเอง

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) หมายถึง ระดับการรับรู้ภาวะของผู้นำของพนักงานต่อหัวหน้างานหรือเจ้าขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตามให้มุ่งมั่นสู่เป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายส่วนบุคคล รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อก้าวข้ามขีดความสามารถที่ตนเองตั้งไว้ ซึ่งส่งผลให้องค์กรเติบโตไปพร้อมกัน ตามแนวคิดของ Bass (1985) และ Podsakoff et al. (1996)

ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety: PS) หมายถึง สภาวะทางจิตของบุคคลที่เชื่อว่าสามารถตั้งคำถาม สามารถแสดงออกตามความคิดของตน สามารถยอมรับความเสี่ยง สามารถยอมรับความผิดพลาด โดยไม่ต้องกลัวผลกระทบเชิงลบหรือก่อให้เกิดการตำหนิจากผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานต่อภาพลักษณ์ในการทำงาน ตามแนวคิดของ Edmondson (1999)

พฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (Agentic work behaviors: AWB) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่พนักงานแสดงออกอย่างมีจุดมุ่งหมาย คือ การมุ่งเน้นงาน (Task Focus) การสำรวจสิ่งใหม่ (Exploration) และการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Heedful relating) ตามแนวคิดของ Spreitzer et al. (2005)

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อความเจริญก้าวหน้าในงานผ่านความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการสำรวจ (Survey) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานองค์กรสตาร์ทอัพที่มีอายุงานที่ 4 เดือนขึ้นไป ทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้โดยใช้ โปรแกรม PROCESS Macro for SPSS ตามแนวทางของ Hayes (2018) โดยเลือกใช้ โมเดลที่ 6 ขนาดกลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดโดยอ้างอิงแนวทางของ Hayes (2018) ซึ่งแนะนำว่าการใช้ PROCESS Macro ในการทดสอบโมเดลที่มีตัวกลางหลายตัวควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 150 คน เพื่อให้ประมาณค่ามีความเสถียร ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 150 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ จำนวน 169 แบบสอบถาม มีการตอบกลับจำนวน 169 แบบสอบถาม แต่เมื่อคัดตามเกณฑ์อายุงานมากกว่า 4 เดือนแล้ว พบว่าแบบสอบถามที่สมบูรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 151 แบบสอบถาม ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ 151 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มแบบกลุ่ม ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจงกับบริษัทสตาร์ทอัพในอาคารสำนักงานแห่งหนึ่งในย่านธุรกิจใหม่ร่วมกับการสุ่มแบบสะดวก โดยกำหนดอาคารสำนักงานแห่งนี้เป็นคลัสเตอร์ และดำเนินการสุ่มตัวอย่างพนักงานจากองค์กรสตาร์ทอัพภายในอาคารดังกล่าว เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรได้ตามขนาดตัวอย่างวิจัยที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามออนไลน์ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์

พบว่า แบบวัดทุกชุดมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's α อยู่ระหว่าง 0.871 ถึง 0.955 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้คือ 0.70 ขึ้นไป แสดงว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นและคุณภาพเหมาะสมในการนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยมีรายละเอียดของมาตรวัดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's α ของเครื่องมือในการวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach's α	อ้างอิงมาตรวัด
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL)	7	0.955	Carless et al. (2000)
ความปลอดภัยทางจิตใจ (PS)	7	0.871	Frazier and Tupper (2018)
พฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (AWB)	12	0.945	Rothbard (2001); Kashdan et al. (2004); Kim et al. (2023)
ความเจริญก้าวหน้าในงาน (TAW)	10	0.937	Porath et al. (2012)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงของตัวแปรการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบลักษณะภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงของตัวแปรโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรและผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่อยู่ในบริษัทสตาร์ทอัพ จำนวน 151 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 68.2 (n = 103) เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.2 (n = 38) เพศอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 6.6 (n = 10) อายุระหว่าง 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.5 (n = 123) และ อายุ 30-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.5 (n = 28) ทำงานอยู่ในฝ่ายขาย การตลาด หรือ ดูแลลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 34.4 (n = 52) ทำงานอยู่ในฝ่ายสนับสนุน การเงินและบัญชี บุคคล หรือ ธุรการ คิดเป็นร้อยละ 25.8 (n = 39) ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาสินค้า หรือพัฒนาบริการ คิดเป็นร้อยละ 6.6 (n = 10) และฝ่ายอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 33.1 (n = 50)

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

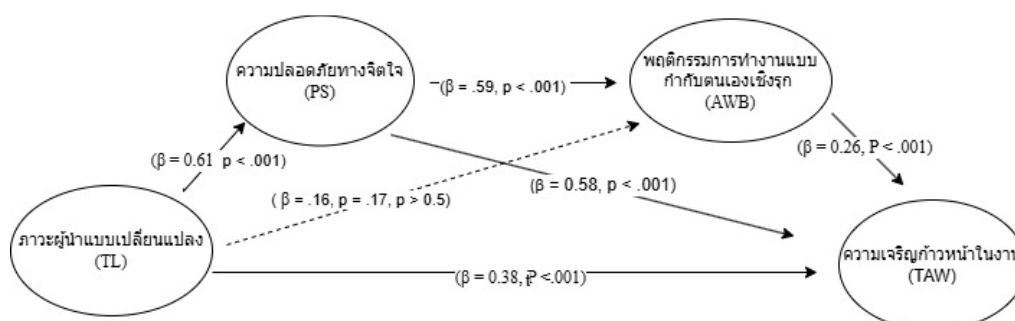
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร พบว่ามีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.55-4.11 (SD = 0.66-1.04) อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง โดยพนักงานมีการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางถึงระดับสูง (M = 3.63, SD = 1.04) มีการรับรู้ถึงความปลอดภัยในจิตใจในการทำงานในระดับปานกลางถึงระดับสูง (M = 3.57, SD = 0.84) มีพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก ในระดับปานกลางถึงระดับสูง (M = 4.11, SD = 0.66) และมีความเจริญก้าวหน้าในงานในระดับปานกลางถึงระดับสูง (M = 3.55, SD = 0.89) และทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดล

สมการทำนายความปลอดภัยทางจิตใจ (PS) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางบวกต่อความปลอดภัยทางจิตวิทยาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .6105$, $p < .001$)

สมการทำนายพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (AWB) ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (PS) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.59$, $p < .001$) ในขณะที่ภาวะผู้นำ (TL) ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก ($\beta = 0.16$, $p = .17$, $p > .05$)

สมการทำนายความเจริญก้าวหน้าในงาน (TAW) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางบวกตรงต่อความเจริญก้าวหน้าในงาน ($\beta = 0.38, p < .001$) เช่นเดียวกับความปลอดภัยทางจิตวิทยา (PS) ($\beta = 0.58, p < .001$) และพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (AWB) ($\beta = 0.23, p < .05$) ที่มีอิทธิพลทางบวกตรงต่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดล

และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสุ่มตัวอย่างซ้ำ 5,000 ครั้ง (Bootstrap) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TL) ส่งอิทธิพลอ้อมไปยังความเจริญก้าวหน้าในงาน (TAW) ผ่านความปลอดภัยทางจิตวิทยา (PS) อย่างมีนัยสำคัญ และส่งอิทธิพลอ้อมผ่านความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก (AWB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่เส้นทางอิทธิพลอ้อมผ่านพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกเพียงตัวเดียวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางประกอบที่ 2

ตารางที่ 2 เส้นทางอิทธิพลอ้อม (Indirect Effect Pathways)

เส้นทางอิทธิพลอ้อม (Indirect Effect Pathways)	ค่าอิทธิพล (Effect)	BootLLCI	BootULCI	สรุปผล
Ind1: TL → PS → TAW	0.3571	0.1619	0.5522	มีนัยสำคัญทางสถิติ
Ind2: TL → AWB → TAW	0.0402	-0.0174	0.1017	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
Ind3: TL → PS → AWB → TAW	0.0918	0.0252	0.1992	มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าในงานของพนักงาน ($\beta = 0.38, p < .001$) และส่งอิทธิพลอ้อมผ่านความปลอดภัยทางจิตใจ (Effect = 0.36) อธิบายได้ว่า บริบทขององค์กรสตาร์ทอัพในอาคารสำนักงานแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครนั้น ภาวะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงซึ่งมีพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา จะช่วยให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและโอกาสในการเติบโต ทำทลายความสามารถของตนเองจนนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในงาน ยิ่งไปกว่านั้นการที่ผู้นำที่ให้ความใส่ใจพนักงานยังช่วยสร้างบรรยากาศของ ความปลอดภัยทางจิตใจทำให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสนอไอเดียใหม่ๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตำหนิหรือลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edmondson (1999)

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ความปลอดภัยทางจิตใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก ($\beta = 0.59, p < .001$) และความเจริญก้าวหน้าในงาน ($\beta = 0.58, p < .001$) อีกทั้งพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกยังส่งผลเชิงบวกต่อความเจริญก้าวหน้าในงานอีกด้วย ($\beta = 0.26, p < .001$) ปรากฏการณ์นี้สามารถ

อธิบายว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความปลอดภัยทางจิตใจ พวกเขาจะมีพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก มุ่งเน้นในงาน แสวงหาข้อมูลใหม่ๆ ทำงานอย่างใส่ใจ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ในบริบทของสตาร์ทอัพถือเป็นคุณลักษณะที่องค์กรคาดหวังสูง พนักงานที่ทำงานเชิงรุกจึงมีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนและประสบความสำเร็จ นำไปสู่ระดับความเจริญก้าวหน้าในงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย

ประเด็นที่น่าสนใจที่สุดจากผลการวิจัยครั้งนี้คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุก ($\beta = 0.16, p = .17, p > .05$) และอิทธิพลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกเพียงอย่างเดียวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่จะส่งอิทธิพลได้อย่างสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อ ส่งผ่านระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจและพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญ (Effect = 0.0402, BootCI [-0.0174, 0.1017]) ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายในเชิงลึกผ่านบริบทขององค์กรสตาร์ทอัพในประเทศไทยได้ดังนี้ องค์กรสตาร์ทอัพเป็นสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ขณะที่พนักงานไทยส่วนใหญ่ยังคงมีความคุ้นชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมที่เน้นโครงสร้างที่ชัดเจนและหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นลำพังเพียงการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จึงยังไม่เพียงพอที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้ชวนขายหรือสำรวจสิ่งใหม่ได้โดยตรง เพราะพนักงานอาจยังมีความกังวลต่อความผิดพลาดและผลกระทบเชิงลบที่จะตามมา ดังนั้นความปลอดภัยทางจิตใจจึงเข้ามาในฐานะกลไก กล่าวคือเมื่อพนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้นำจนเกิดความรู้สึกสามารถทดลองสิ่งใหม่และจะไม่ถูกลงโทษเมื่อเกิดความล้มเหลว "ความปลอดภัยทางจิตใจ" จึงเกิดขึ้น สภาพแวดล้อมนี้จะทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมทางจิตวิทยาที่สำคัญที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความมั่นใจและปลดล็อกตนเองให้กล้าแสดงพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกทั้งในการมุ่งเน้นงาน การริเริ่มสร้างความสัมพันธ์ และการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร และในท้ายที่สุดก็จะเกิดความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้ หรือความเจริญก้าวหน้าในงานในลำดับถัดไป

ข้อเสนอแนะ

ผลวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่สามารถกระตุ้นพนักงานให้เกิดพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกได้ หากขาดความปลอดภัยทางจิตใจเป็นตัวเชื่อม ดังนั้นองค์กรสตาร์ทอัพควรออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมผู้นำเพื่อสร้างกลไกที่ลดความกลัวความล้มเหลวหรือการเปิดช่องทางสารสนเทศที่พนักงานสามารถเสนอไอเดียแปลกใหม่หรือโต้แย้งความเห็นได้อย่างอิสระ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจและนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกซึ่งเป็นกลไกที่ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและพร้อมเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลตรงต่อพฤติกรรมการทำงานแบบกำกับตนเองเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าอาจมีตัวแปรส่งผ่านอื่นที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) หรือ ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) เพราะพนักงานที่มีทักษะเหล่านี้สูงอาจตอบสนองต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Troise, C., Santoro, G., & Rozsa, Z. (2024). Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100580. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001197>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), Abstract. Retrieved from [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

- Blank, S. (2010). What's A Startup? First Principles. Retrieved from <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. Retrieved from <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Falah, F. (2024). Adaptive Financial Risk Management Strategies for Startup Sustainability: A Systematic Literature Review. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 8(2), 49-67. Retrieved 12/30, from Retrieved from <https://lifescifi.com/journal/index.php/art/article/view/521>
- Frazier, M., & Tupper, C. (2018). Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety. *Group & Organization Management*, 43, 561-593. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1059601116653911>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.)*. . New York, NY: The Guilford Press Retrieved from <https://share.google/uX27Zlo6DfrfojOBZ>
- Kartika, F. (2024). The Role of Innovation in Startup Success: A Comprehensive Review. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(1), 46 - 58. Retrieved from <https://advancesinresearch.id/index.php/AJEB/article/view/240>
- Kashdan, T. B., Rose, P., & Fincham, F. D. (2004). Curiosity and Exploration: Facilitating Positive Subjective Experiences and Personal Growth Opportunities. *Journal of Personality Assessment*, 82(3), 291-305. Retrieved from https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8203_05
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2023). Relational resources for promoting restaurant employees' thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3434-3452. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0571>
- Leesa-nguansuk, S. (2024, October 24). Researcher offers pointers on shaping a 'startup nation'. *Bangkok Post*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/general/2889297/researcher-offers-pointers-on-shaping-a-startup-nation>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The Antecedents of Thriving at Work: A Meta-Analytic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. Retrieved from <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=46ee7944-7b50-3d93-b51f-16f9668c5f2c>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)

- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.756>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/3094827>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-549. Retrieved from <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Startup City. (2025, August 1). *The vital role of startups in shaping the future economy*. Retrieved from <https://www.startupcity.com/news/the-vital-role-of-startups-in-shaping-the-future-economy-nwid-3136.html>
- Techsauce Team. (2025). *NIA เปิดข้อมูลระบบนิเวศสตาร์ทอัพ รับเทรนด์เดิบบโต 2025 และการจัดหาสเปซสำหรับ Deep Tech*. Retrieved from <https://techsauce.co/tech-and-biz/nia-startup-trends-2025>
- Tithaya Kulawonganunchai. (2017). Innovation culture in tech startups companies in Thailand. *A THEMATIC PAPER, MAHIDOL UNIVERSITY*,. Retrieved from <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2655>
- Y Consulting. (2024). Solving the Startup Challenges in Thailand: A Founder's Guide. Retrieved from <https://y-consulting.medium.com/solving-the-startup-challenges-in-thailand-a-founders-guide-3d6026117671>

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).