

บทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อความผูกพัน
และประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น

THE IMPACT OF AGILE LEADERSHIP ON TEAM ENGAGEMENT
AND PERFORMANCE IN STARTUP ENTERPRISES

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย / Wisit Rittiboonchai ¹

พิชญะ อุทัยรัตน์ / Pichaya U-Thairatana ²

ธัญญามาส อุปริพุทธิ / Thanyamas Upariputti ³

ปาริชาติ ขำเรือง / Parichart Khumruang ⁴

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อความผูกพันของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น 2) อิทธิพลภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้นทั้งทางตรงและทางอ้อม และ 3) อิทธิพลของความผูกพันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการในวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทย จำนวน 240 คน ใช้วิธีคัดเลือกตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เส้นทางด้วยสมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น ($DE = 0.77$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 59 2) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น ($DE = 0.48$) อิทธิพลทางอ้อม ($IE = 0.43$) และ 3) ความผูกพันของทีม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น ($DE = 0.55$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 79

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว, ความผูกพันของทีม, ประสิทธิภาพการทำงาน

¹ ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University), Corresponding Author: wisitson@npru.ac.th

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น (Faculty of Business and Public Administration, Western University), ut.pichaya@gmail.com

³ นักศึกษา สาขาวิชาคณิตศาสตร์ประกันภัย คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (Faculty of Science, Mahidol University), thanyamasupariputti@gmail.com

⁴ อาจารย์สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University), parichart.phd@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to investigate: 1) the influence of agile leadership on team engagement in startup enterprises, 2) the direct and indirect influence of agile leadership on team performance in startup enterprises, and 3) the influence of team engagement on team performance in startup enterprises. The research employed a quantitative approach. The sample comprised 240 entrepreneurs from startup enterprises in Thailand, selected through convenience sampling. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using percentage and path analysis through structural equation modeling (SEM).

The results revealed that: 1) agile leadership had a significant positive direct influence on team engagement in startup enterprises ($DE = 0.77$), with a predictive power of 59%; 2) agile leadership had both a positive direct influence ($DE = 0.48$) and an indirect influence ($IE = 0.43$) on team performance; and 3) team engagement had a significant positive direct influence on team performance ($DE = 0.55$), with a predictive power of 79%.

Keywords: agile leadership, team engagement, team performance

บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภคที่ไม่แน่นอน และการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นมากขึ้น วิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์และดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่สำคัญของวิสาหกิจเริ่มต้น คือ การสร้างทีมที่มีความผูกพันต่อองค์กรและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Turan & Cinnioğlu, 2022: 102) สำหรับประเทศไทยอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญทางเศรษฐกิจ จากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรและแรงงานราคาถูก ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) ซึ่งวิสาหกิจเริ่มต้นจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมการจ้างงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เป็นความจำเป็นของประเทศไทยในการมุ่งสนับสนุนและส่งเสริมเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ต้องปรับกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน สำหรับประเทศไทย ซึ่งกำลังเผชิญกับปัญหาโครงสร้างเศรษฐกิจ เช่น การพึ่งพาภาคการผลิตแบบดั้งเดิม การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการกระจุกตัวของรายได้ การพัฒนาวิสาหกิจเริ่มต้นจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยยกระดับเศรษฐกิจไปสู่รูปแบบใหม่ที่มีคุณค่า

สูงขึ้น สิ่งสำคัญ คือ โลกกำลังเปลี่ยนผ่านจากการค้าระหว่างประเทศยุคเก่ามาสู่ยุคใหม่ที่ประเทศมหาอำนาจใช้กำแพงภาษีมากดดันในการทำธุรกรรม ซึ่งจากปรากฏการณ์ล่าสุดที่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาดำเนินการกับประเทศคู่ค้า ด้วยเหตุผลว่าสหรัฐถูกปฏิบัติทางการค้าที่ไม่เป็นธรรมส่งผลให้การทำธุรกรรมของทั่วโลกสั่นคลอน แนวคิดการยืนหยัดด้วยลำแข้งของตนเองจากประเทศขนาดเล็กจึงเกิดขึ้น และการมีวิสาหกิจเริ่มต้นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของทำธุรกรรมในอนาคต เพราะการมีอยู่ของวิสาหกิจเริ่มต้นจะลดการพึ่งพาเศรษฐกิจแบบดั้งเดิม สร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ให้กับคนรุ่นใหม่และผู้ประกอบการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผ่านนวัตกรรมที่สามารถส่งออกได้ และเพื่อตอบโจทย์สังคมผู้สูงอายุและการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทในประเทศ (Manganda, Sehnem & Lara, 2024: 14; Silva, Siluk, Neuenfeldt, Rosa & Michelin, 2022: 3) ประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายสู่ “เศรษฐกิจใหม่” ผ่านนโยบาย “Thailand 4.0” ที่เน้นการพัฒนาสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีขั้นสูง นโยบาย Thailand 4.0 มีอิทธิพลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (อังคณา แยมณี, 2564: 111) ทั้งนี้ วิสาหกิจเริ่มต้นได้รับการระบุว่าเป็นหนึ่งในฟันเฟืองสำคัญของนโยบายดังกล่าว (ไทยรัฐ, 2559: ออนไลน์) แม้ประเทศไทยจะมีการเติบโตของวิสาหกิจเริ่มต้นเพิ่มขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่การขาดระบบนิเวศ (ecosystem) ที่ครบวงจร เช่น เงินทุนเริ่มต้น (seed funding) พื้นที่ทำงานร่วมกัน (co-working space) การสนับสนุนจากภาครัฐ และการเข้าถึงตลาด ยังเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของวิสาหกิจเริ่มต้นไทย (UNCTAD, 2022: 116)

วิสาหกิจเริ่มต้น หมายถึง ธุรกิจใหม่ที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่เน้นการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยเทคโนโลยี นวัตกรรม หรือโมเดลธุรกิจที่แปลกใหม่ (Blank & Dorf, 2012: 302) วิสาหกิจเริ่มต้นมักมีลักษณะเด่น คือ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็ว และสามารถทดลองหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องในหลายประเทศ วิสาหกิจเริ่มต้นมีบทบาทสำคัญในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคในยุคดิจิทัล เช่น ในสหรัฐอเมริกา กลุ่มวิสาหกิจเริ่มต้น เช่น Airbnb, Uber และ Stripe กลายเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล ขณะที่ในเอเชีย เช่น สาธารณรัฐสิงคโปร์และสาธารณรัฐเกาหลี ได้ส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างระบบนิเวศทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Startup Genome, 2023: online)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจต่อแนวทางการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวเร็ว และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิด “ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว” (agile leadership) เป็นแนวทางที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยผู้นำแบบคล่องแคล่วจะมีลักษณะเด่น ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (data-informed decisions) การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้ทีมสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Joiner & Josephs, 2007: 91; Denning, 2018: 113) มีการศึกษาหลายฉบับพบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วสามารถส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) และประสิทธิภาพการทำงาน (team performance) ได้อย่างมีนัยสำคัญ (Rigby, Sutherland & Noble, 2020: 88-89) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นศึกษาในระดับองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรข้ามชาติ หรือในประเทศไทย

การศึกษาส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาไปยังกลุ่มสถาบันการศึกษา เช่น โรงเรียนเอกชน (ปาต ไกรวิญญู, เพ็ญวรา ชูประวัติ และพลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2562: 23-24) การศึกษาระดับอุดมศึกษา (กชกร หาญวิเศษ และ นิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์, 2566: 276-277; ทศพล สิทธิ และพิชญาภา ยวงสร้อย, 2566: 233-234) การบริหารเครือข่ายสถานศึกษาไทย (สมชาย เทศปลื้ม, สุดาสวรรค์ งามมงคลวงศ์ และพรพรรณ วีระปรียากร, 2566: 128) หรือในแง่ของธุรกิจก็จะเน้นการทำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (ชรัณ เลิศธีรพจน์, ระพีพรรณ พิริยะกุล และนรพล จินันท์เดช, 2567: 18) ส่วนในงานธนาคารจะใช้แนวทางดังกล่าวเพื่อกลยุทธ์ การสื่อสาร (พริดา รังสินันตศิริ และประไพพิศ มุทิทาเจริญ, 2564: 66-68) ขณะที่ในบริบทของ “วิสาหกิจ เริ่มต้น” ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ เช่น ทรัพยากรจำกัด การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และความไม่แน่นอนสูง กลับมี งานวิจัยที่ศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วน้อยมาก

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อความผูกพันของทีมและ ประสิทธิภาพการทำงานในบริบทของวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทย จะส่งประโยชน์ในหลากหลายมิติ เช่น 1) มิติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำในวิสาหกิจเริ่มต้นมีแนวทางการบริหารทีม ที่ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับบริบทของคนรุ่นใหม่ ช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสัมพันธ์กับ อัตราการรักษาคนเก่ง (talent retention) ในองค์กร และช่วยให้ทีมสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพชัดเจน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี 2) มิติด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กร วิสาหกิจเริ่มต้นจะช่วยให้ ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่ไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิม ช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงาน แบบคล่องตัว ลดลำดับชั้น (hierarchy) ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของทีมงาน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของวิสาหกิจเริ่มต้นที่ต้องเติบโตเร็ว 3) มิติด้านเศรษฐกิจและนโยบายที่ช่วยเสนอ ข้อมูลเชิงประจักษ์ให้ภาครัฐใช้วางนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจเริ่มต้น โดยเน้นการพัฒนาทักษะผู้นำ ส่งผลให้ สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศในยุคศาสตร์ “Thailand 4.0” ที่ต้องการเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม และช่วยให้ประเทศไทยสามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมในภูมิภาค และ 4) มิติด้านองค์ความรู้และการวิจัย งานวิจัยดังกล่าวจะเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ โดยเฉพาะในบริบท ของวิสาหกิจเริ่มต้นไทย ที่ยังม้งานวิจัยด้านภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วน้อยมาก ทำให้สามารถต่อยอดไปสู่ การศึกษาโมเดลการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) และเป็นฐานข้อมูล สำหรับนักวิจัย นักวิชาการ และนักบริหารที่สนใจพัฒนาภาวะผู้นำแบบใหม่ ๆ คณะผู้วิจัยหวังว่า งานดังกล่าว จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหาร จัดการที่เหมาะสมกับองค์กรยุคใหม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อความผูกพันของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานในวิสาหกิจ เริ่มต้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น
2. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. ความผูกพันของทีมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (agile leadership)** คือ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เน้นความยืดหยุ่นปรับตัวเร็ว เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ยุคดิจิทัลหรือยุคแห่งนวัตกรรม (Hayward, 2021: 121; Rialti, & Filieri, 2024: 440-442; Siregar, Afiff & Halim, 2023: 8) สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

- 1) ความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัว (adaptability) หมายถึง ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตามสถานการณ์และข้อมูลใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
- 2) เน้นการทำงานเป็นทีม (collaboration) หมายถึง ผู้นำสนับสนุนให้ทีมมีส่วนร่วม ตัดสินใจร่วมกัน และมีการทำงานแบบข้ามสายงาน (cross-functional)
- 3) การเปิดกว้างและโปร่งใส (transparency) หมายถึง มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างความไว้วางใจ
- 4) รับฟังและเรียนรู้ตลอดเวลา (continuous learning) หมายถึง พร้อมเรียนรู้จากความผิดพลาดและรับฟังผลประเมินย้อนกลับ
- 5) มองไปข้างหน้า และคิดเชิงกลยุทธ์ (visionary & strategic thinking) หมายถึง มีเป้าหมายระยะยาว และรู้วิธีการพาทีมไปสู่เป้าหมายนั้นแม้เผชิญความไม่แน่นอน

ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิสาหกิจเริ่มต้น เนื่องจากวิสาหกิจเริ่มต้นต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนสูง ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น ปรับตัว เร็ว สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เปิดกว้าง โปร่งใส เรียนรู้ตลอดเวลา และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะช่วยให้วิสาหกิจเริ่มต้นสามารถตอบสนองต่อตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และเติบโตได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. **ความผูกพันของทีม (team engagement)** ซึ่งศึกษาระดับความมีส่วนร่วมทางอารมณ์ความรู้สึกผูกพัน และแรงจูงใจที่สมาชิกทีมมีต่อการทำงานร่วมกันในกลุ่ม โดยสะท้อนถึงพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002: 74; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003: 46-48; Bakker, van Emmerik & Euwema, 2006; Ababneh, 2023: 468) ความผูกพันของทีม

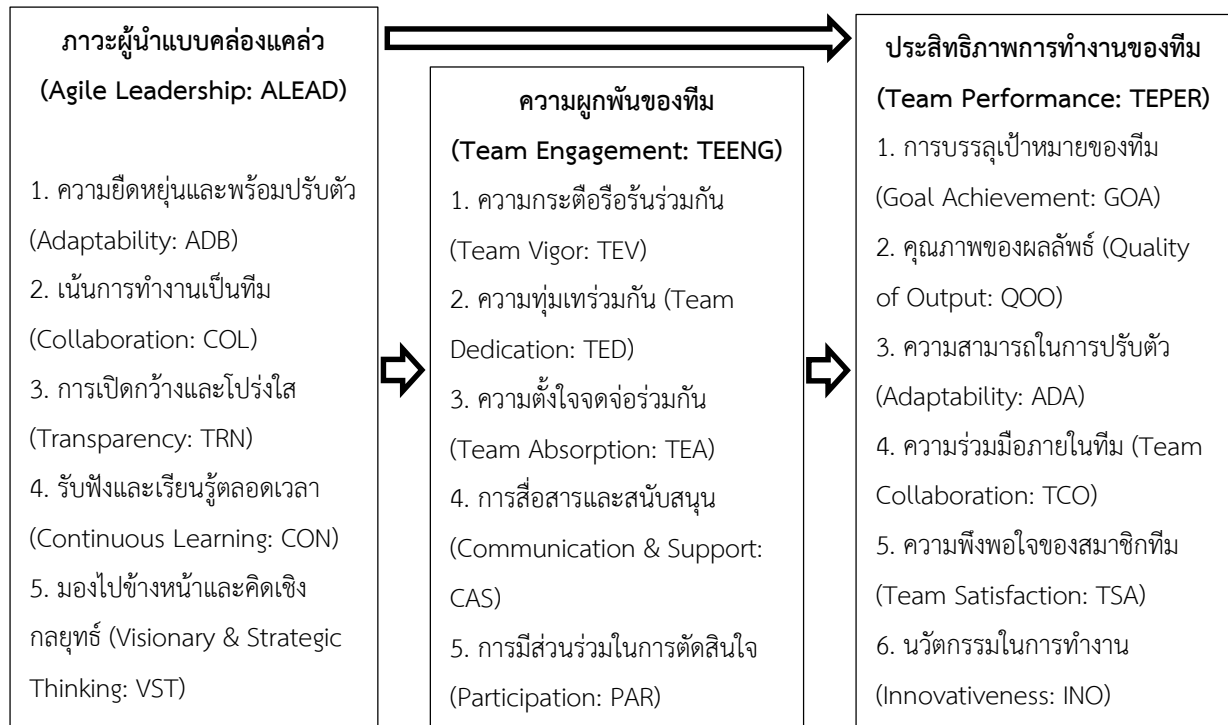
เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดความผูกพันของบุคคลในงาน (work engagement) แต่ขยายสู่ระดับทีม โดยเชื่อว่าทีมที่มีความผูกพันร่วมกันจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่สูงกว่า และรับมือกับความท้าทายได้ดีกว่า สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ 1) ความกระตือรือร้นร่วมกัน (team vigor) หมายถึง ระดับพลังงาน ความเข้มแข็ง และความมุ่งมั่นที่สมาชิกทีมแสดงออกในระหว่างการทำงานร่วมกัน 2) ความทุ่มเทร่วมกัน (team dedication) หมายถึง ระดับความภาคภูมิใจ ความหมาย และความรู้สึกผูกพันที่ทีมมีต่อภารกิจหรือเป้าหมายร่วม 3) ความตั้งใจจดจ่อร่วมกัน (team absorption) หมายถึง ระดับการมีสมาธิ และการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งในการทำงานของทีมโดยรวม 4) การสื่อสารและสนับสนุน (communication & support) หมายถึง ความถี่ และคุณภาพของการสื่อสาร รวมถึงการช่วยเหลือกันภายในทีม และ 5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation) หมายถึง ระดับที่สมาชิกทีมรู้สึกว่ามีบทบาทและเสียงในกระบวนการตัดสินใจของทีม

ความผูกพันของทีมสำคัญต่อวิสาหกิจเริ่มต้นอย่างยิ่ง เพราะวิสาหกิจเริ่มต้นต้องการความคล่องตัว และการปรับตัวสูง ทีมที่มีความผูกพันจะแสดงความกระตือรือร้น ทุ่มเท มีสมาธิร่วมกัน สื่อสารและสนับสนุนกัน รวมถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งช่วยให้วิสาหกิจเริ่มต้นพลิกแพลงสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว แก้ปัญหาซับซ้อน และขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ดีขึ้น นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนแม้ในสภาวะที่ไม่แน่นอน

3. ประสิทธิภาพการทำงานของทีม (team performance) หมายถึง ระดับความสามารถของทีม ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hoegl & Gemuenden, 2001: 436-437; Salas, Sims & Burke, 2005: 559; Delarue, Van Hootegem, Procter & Burrige, 2008: 129-131; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008: 415; Wallrich, Opara, Wesolowska, Barnoth & Yousefi 2024: 1304) สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะศึกษาจากตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ 1) การบรรลุเป้าหมายของทีม (goal achievement) หมายถึง ทีมสามารถส่งมอบงานหรือบรรลุเป้าหมายหลักตามที่กำหนดภายในเวลาที่เหมาะสม 2) คุณภาพของผลลัพธ์ (quality of output) หมายถึง งานหรือผลิตภัณฑ์ที่ทีมผลิตออกมามีคุณภาพสูง ตรงตามความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้งาน 3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) หมายถึง ทีมสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัว 4) ความร่วมมือภายในทีม (team collaboration) หมายถึง สมาชิกในทีมมีการสื่อสาร ร่วมมือ และช่วยเหลือกันอย่างมีประสิทธิภาพ 5) ความพึงพอใจของสมาชิกทีม (team satisfaction) หมายถึง สมาชิกทีมรู้สึกพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน และรู้สึกถึงคุณค่าที่มีต่อเป้าหมายของทีม และ 6) นวัตกรรมในการทำงาน (innovativeness) หมายถึง ทีมมีความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ หรือนำแนวทางใหม่มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

ประสิทธิภาพการทำงานของทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิสาหกิจเริ่มต้น เพราะวิสาหกิจเริ่มต้นต้องการการเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว สร้างผลลัพธ์คุณภาพสูง ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม และทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ความพึงพอใจของสมาชิกในทีมยังช่วยลดการลาออก ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้นในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของตัวแปรมากำหนดกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือ ผู้ประกอบการในวิสาหกิจเริ่มต้นในประเทศไทย จำนวนประมาณ 2,000 คน (สำนักนโยบายการออมและการลงทุน ส่วนนโยบายระบบการลงทุน, 2562: ออนไลน์) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ Hair, Black, Babin & Anderson (2010: 662) ที่กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยคำนวณจากตัวแปรสังเกตได้ ในอัตราส่วน 15:1 จำนวนตัวแปรสังเกตได้มี 16 ตัวแปร ได้ตัวอย่างจำนวน 240 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบไปด้วย 4 ตอน ได้แก่ 1) สอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของทีม 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ และ 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของทีม 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ โดยคำถามตอนที่ 2-4 เป็นแบบลิเคิร์ตสเกล 5 ตัวเลือก

แบบสอบถามมีการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน และนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเที่ยงด้วยการวิเคราะห์อัลฟาครอนบาค จากกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนขนาดกลาง และขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ตัวแปร	ค่าความตรงเชิงเนื้อหา	ค่าความเที่ยง
ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว	0.67-1.00	0.82
ความผูกพันของทีม	0.67-1.00	0.87
ประสิทธิภาพการทำงานของทีม	0.67-1.00	0.86

ผลการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่า เครื่องมือผ่านการทดสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยง จึงนำไปเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน คือ ร้อยละ และวิเคราะห์สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ด้วยการวิเคราะห์เส้นทางจากสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณสมบัติการแจกแจงแบบปกติ เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร สังเกตได้จากการแจกแจงแบบปกติ (normal distribution) หรือไม่ ดัชนีที่ใช้วัดการแจกแจงปกติของตัวแปร คือ ดัชนีวัดความเบ้ (skewness) และดัชนีวัดความโด่ง (kurtosis) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive analysis) ด้วยพิจารณาค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ค่าความโด่ง ค่าความเบ้ มีเกณฑ์ในการวิเคราะห์คือค่าดัชนีความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน 3 และค่าดัชนีความโด่งควรมีค่าไม่เกิน 10 จึงจะถือว่าการแจกแจงแบบปกติและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเพื่อดูความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ว่า มีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่โดยมีวิธีในการทดสอบ ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ไม่เกิน 0.80 ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาภาวะเส้นตรงร่วมเชิงพหุ (multicollinearity)

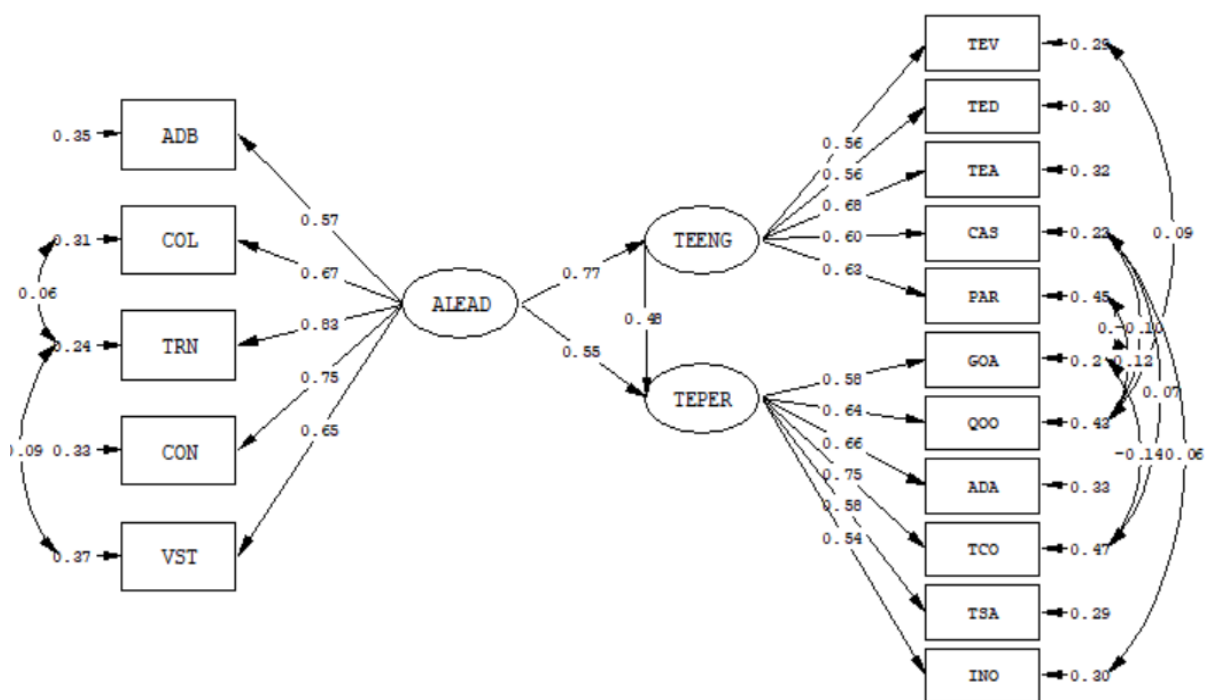
ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 62.50) อายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 36.67) สถานภาพโสด (ร้อยละ 60.40) มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจน้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 39.17) มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 5 ราย (ร้อยละ 37.92)

2. ผลการวิเคราะห์เส้นทางจากสมการเชิงโครงสร้าง สามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ชื่อตัวย่อ และความหมายของตัวแปร

ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (ALEAD)	ความผูกพันของทีม (TEENG)	ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน (TEPER)
1. ความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัว (ADB)	1. ความกระตือรือร้นร่วมกัน (TEV)	1. การบรรลุเป้าหมายของทีม (GOA)
2. เน้นการทำงานเป็นทีม (COL)	2. ความทุ่มเทร่วมกัน (TED)	2. คุณภาพของผลลัพธ์ (QOO)
3. การเปิดกว้างและโปร่งใส (TRN)	3. ความตั้งใจจดจ่อร่วมกัน (TEA)	3. ความสามารถในการปรับตัว (ADA)
4. รับฟังและเรียนรู้ตลอดเวลา (CON)	4. การสื่อสารและสนับสนุน (CAS)	4. ความร่วมมือภายในทีม (TCO)
5. มองไปข้างหน้าและคิดเชิงกลยุทธ์ (VST)	5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (PAR)	5. ความพึงพอใจของสมาชิกทีม (TSA)
		6. นวัตกรรมในการทำงาน (INO)



Chi-Square=304.77, df=92, P-value=0.05202, RMSEA=0.067

ภาพที่ 2 บทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานในวิสาหกิจเริ่มต้น (สมการหลังปรับ)

ตารางที่ 3 บทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น

	ความผูกพันของทีม (Team Engagement: TEENG)			ประสิทธิภาพการทำงานของทีม (Team Performance: TEPER)		
	R ² = 0.59			R ² = 0.79		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile Leadership: ALEAD)	0.77** (0.08) 9.84	- (0.08) -	0.77** (0.08) 9.84	0.48** (0.08) 6.08	0.43** (0.06) 6.01	0.91** (0.07) 12.80
ความผูกพันของทีม (Team Engagement: TEENG)				0.55** (0.08) 7.27	- (0.08) -	0.55** (0.08) 7.27

$\chi^2 = 304.77$; $df = 92$; $p = 0.07$; $\chi^2/df = 3.31$; RMSEA = 0.09; NNFI = 0.95; CFI = 0.95; SRMR = 0.05

DE คือ ค่าอิทธิพลทางตรง IE คือ ค่าอิทธิพลทางอ้อม TE คือ ค่าอิทธิพลรวม

3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพล พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น (DE = 0.77) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 59 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

3.2 ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น (DE = 0.48) และมีอิทธิพลทางอ้อม (IE = 0.43) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

3.3 ความผูกพันของทีมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น (DE=0.55) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 79 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบคล่องแคล่วจะสร้างความได้เปรียบในการปรับตัวและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบคล่องแคล่วมีลักษณะเปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางได้ตามสถานการณ์ ทำให้สมาชิกทีมรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่า จึงเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันกับทีมมากขึ้น ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khadair, Hamdan & Kanan (2024: 912) นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องจากการมีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ

ภายในทีม และทำให้สมาชิกทีมรู้สึกว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สนับสนุน และส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมอบอำนาจในการตัดสินใจบางส่วน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และเกิดความผูกพันกับเป้าหมายของทีมจนเกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแบบยืดหยุ่น ส่งผลให้สมาชิกทีมรู้สึกสบายใจที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tyagi, Sibai & Suri (2022: 13) ที่ศึกษาพบว่า การทำงานที่ได้รับการพัฒนาเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำแบบแคล่วคล่องจะสร้างความผูกพันที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีมแบบกระจายอำนาจ ในวิสาหกิจเริ่มต้น ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วไม่ได้เป็นเพียงกลยุทธ์การบริหารจัดการ แต่เป็นแกนหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความคล่องตัว การเรียนรู้ และการร่วมมือ เมื่อผู้นำแสดงออกถึงคุณลักษณะเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมให้เกิดความผูกพันของทีมในระดับลึก (deep team engagement) ซึ่งความผูกพันนี้ไม่ใช่แค่การมาทำงาน แต่เป็นการที่สมาชิกทีมรู้สึกเชื่อมโยงทางอารมณ์กับเป้าหมายของวิสาหกิจเริ่มต้นกับเพื่อนร่วมทีมและกับผู้นำเอง ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของ 1) ความกระตือรือร้นและพลังงานที่สูงในการเผชิญกับอุปสรรคและโอกาส 2) ความทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของวิสาหกิจเริ่มต้น 3) ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และ 4) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการอยู่รอดและเติบโตของวิสาหกิจเริ่มต้น

2. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น ผู้นำแบบคล่องแคล่วจะช่วยให้ทีมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือความต้องการลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจเริ่มต้นที่มีความไม่แน่นอนสูง ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและทันเวลา ในบริบทของวิสาหกิจเริ่มต้น ซึ่งต้องการความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และความร่วมมืออย่างสูง ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนทีมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Spiegler, Heinecke & Wagner (2021: 33) ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วทำให้สมาชิกในทีมได้รับความไว้วางใจและอิสระในการรับบทบาทผู้นำ จนเกิดประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานร่วมกัน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น โดยผ่านความผูกพันของทีม เนื่องจากว่า รูปแบบการเป็นผู้นำที่สนับสนุน (supportive leadership) การให้อำนาจ (empowering leadership) และการเป็นโค้ช (coaching leadership) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานหรือทีม ซึ่งจะส่งผลสำคัญต่อไปยังความผูกพันของทีม ดังที่ Worley & Doolen (2017: 10) ได้อธิบายถึงบทบาทของภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วในการขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งมักจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ Spiegler, Heinecke & Wagner (2021: 30) เสนอว่า ผู้นำแบบคล่องแคล่ว จะช่วยสร้างทีมที่สามารถรับมือกับความซับซ้อนและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมเสมอไป แต่ส่งผลผ่านการเพิ่มความผูกพันของทีมซึ่งในทางกลับกันก็ส่งผลให้ประสิทธิภาพของทีมดีขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมองค์การที่อธิบายว่า

ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่ทัศนคติเชิงบวก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์การทำงาน (Omachi & Ajewumi, 2024: 26) สรุปได้ว่า ในบริบทของการประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจเริ่มต้นที่ต้องเผชิญกับพลวัตตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนสูง และทรัพยากรที่จำกัด ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ไม่เพียงแต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม แต่ยังส่งผลทางอ้อมผ่านกลไกที่สำคัญอื่น ๆ ด้วย การทำความเข้าใจอิทธิพลทั้งสองทางนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น

3. ความผูกพันของทีมนำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมในวิสาหกิจเริ่มต้น ทั้งนี้เมื่อสมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน พวกเขาจะมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานของ Bagno, O'Connor, Salerno & de Melo (2024: 190-194) ที่เสนอว่า ความผูกพัน และเชื่อใจกัน ทำให้สามารถสื่อสารได้อย่างตรงไปตรงมา เปิดรับความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในวิสาหกิจเริ่มต้นที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว และต้องการการตัดสินใจร่วมกันอยู่เสมอ นอกจากนี้ทีมที่มีความผูกพันมักจะสร้างแรงจูงใจภายในให้กันและกัน เช่น การสนับสนุนกันเมื่อเผชิญกับความท้าทาย การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยเพิ่มความทุ่มเท ความอดทน และความมุ่งมั่นของแต่ละคนในการทำงาน ส่งผลให้ภาพรวมของทีมนำมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทีมที่มีความผูกพันจะมีการจัดการกับความขัดแย้งในเชิงบวกมากกว่า กล่าวคือ หากเกิดความไม่เห็นด้วยก็สามารถพูดคุยและตกลงกันได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่บั่นทอนความสัมพันธ์หรือสร้างบรรยากาศลบ ซึ่งช่วยลดต้นทุนทางอารมณ์และเวลาในการทำงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koeswayo, Haryanto & Handoyo (2024: 6-7) ที่เสนอถึงผลกระทบของการกำกับดูแลกิจการ การควบคุมภายใน และชื่อเสียงขององค์กรต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยปัจจัยดังกล่าวเกิดจากความเป็นผู้นำ และความผูกพันของทีมนำ สรุปได้ว่า ในโลกของการประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจเริ่มต้น ที่ต้องการความคล่องตัว การเติบโตอย่างรวดเร็ว และการเผชิญกับความไม่แน่นอนสูง ความผูกพันของทีมนำ ไม่ใช่แค่เรื่องของความรู้สึกดี ๆ แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมนำอย่างชัดเจน การที่ทีมนำมีความผูกพันสูง จะส่งผลให้เกิดการกระทำและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น ได้โดยตรง

ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว และความผูกพันของทีมนำ มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมนำในวิสาหกิจเริ่มต้น ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณากำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้

1.1 การส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วในผู้ประกอบการวิสาหกิจเริ่มต้น ควรจัดให้มีหลักสูตรอบรม/โครงการพัฒนาผู้นำเชิงคล่องแคล่ว สำหรับผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อส่งเสริม

ทักษะในการปรับตัว การสื่อสาร การตัดสินใจที่ยืดหยุ่น และการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีม โดยอาศัยหน่วยงานรัฐ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) หรือ NIA ควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ในการพัฒนาโมเดลฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจเริ่มต้นในไทย

1.2 การสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมทีมและความผูกพันในองค์กร ควรจัดทำแนวทางส่งเสริมการสร้างทีม (team-building guideline) สำหรับผู้ประกอบการใหม่ ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และเป้าหมายร่วมกันในทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ทั้งนี้ควรส่งเสริมให้เกิดพื้นที่ร่วมเรียนรู้ (co-working & co-learning) เพื่อกระตุ้นให้ทีมในวิสาหกิจเริ่มต้นสามารถสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกและเครือข่ายภายนอก ซึ่งช่วยส่งเสริมความผูกพันทั้งในระดับทีมและระบบนิเวศของวิสาหกิจ เริ่มต้น

1.3 ควรมีการบูรณาการการวัดผลความผูกพันและประสิทธิภาพของทีมในระบบสนับสนุน วิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อพัฒนาระบบ ประเมินศักยภาพทีม (team readiness assessment) ที่สามารถนำมาใช้ ในขั้นตอนการคัดเลือกหรือสนับสนุนทุนแก่วิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อประเมินทั้งความพร้อมของผู้นำและระดับ ความผูกพันของทีมอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินดังกล่าวในการออกแบบนโยบายหรือโครงการ สนับสนุนที่เหมาะสมกับลักษณะของทีมในแต่ละช่วงของการเติบโต

1.4 ควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำ-ทีมงานในบริบทของวิสาหกิจเริ่มต้นของไทย สนับสนุนให้มีการวิจัยเพิ่มเติมในด้านภาวะผู้นำสมัยใหม่ และรูปแบบทีมที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อม ของวิสาหกิจเริ่มต้น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนนโยบายระยะยาว และสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชนในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบสำคัญ คือ ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ช่วยเสริมทั้งความผูกพันและ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานในวิสาหกิจเริ่มต้นอย่างมีนัยสำคัญ และความผูกพันของทีมเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานวิจัยดังกล่าวน่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ กับหน่วยงานอื่น อาทิ วิสาหกิจชุมชนขนาดกลาง และขนาดย่อม โดยควรให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว รวมถึงงานวิจัยในครั้งนี้งดเน้นศึกษาเฉพาะการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น หากผู้สนใจ ต่อยอดโดยการทำวิจัยแบบผสมวิธี โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาต่อยอดในการสร้างกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิด ความยั่งยืนในการใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานในอนาคตต่อไป

สรุป

งานวิจัยนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของทีม ($DE = 0.77$) และประสิทธิภาพการทำงานของทีม ($DE = 0.48$) ในวิสาหกิจเริ่มต้น ขณะเดียวกัน ความผูกพันของทีมยังส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน ($DE = 0.55$) ด้วยอำนาจการพยากรณ์รวมสูงถึงร้อยละ 79 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วและความผูกพันในทีม สามารถยกระดับผลลัพธ์การทำงานในวิสาหกิจเริ่มต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กชกร หาญวิเศษ และนิพัชชา ไรจน์รัตนวาณิชย์. (2566). การศึกษากรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการของ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, 10 (1), 273-286.
- ชรัณ เลิศธีรพจน์, ระพีพรรณ พิริยะกุล และนรพล จินันท์เดช. (2567). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบคล่องตัว: ปัจจัยการเห็นคุณค่าการทำงาน การเน้นเป้าหมาย และการสื่อสารแบบเครือข่าย. **วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 7 (1), 16-33.
- ทศพล สิทธิ และพิชญภา ยวงสร้อย. (2566). กระบวนการอโงะและการเปลี่ยนฉันทันในมหาวิทยาลัยไทย. **T-VET Journal สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3**, 7 (14), 230-240.
- ไทยรัฐ. (2559). **ประเทศไทย 4.0 Thailand 4.0 คือ**. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568, จาก <https://www.admissionpremium.com/content/1377>
- ปาที ไกรวิญญู, เพ็ญรา ชูประวัตติ และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2562). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว. **วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ร่วมพฤษภ**, 37 (1), 19-32.
- พุดตา รังสิมันตศิริ และประไพพิศ มุฑิตาเจริญ. (2564). กลยุทธ์การสื่อสารภายใต้แนวคิดการทำงานแบบอโงะ กรณศึกษา: หน่วยงานมิราอิ ธนาการกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). **Media and Communication Inquiry**, 3 (2), 57-71.
- สมชาย เทศปลั้ม, สุดาสุวรรณค์ งามมงคลวงศ์ และพรพรรณ วีระปรียากร. (2566). การบริหารเครือข่าย สถานศึกษาไทยโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบคล่องตัว. **วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)**, 9 (2), 122-138.

สำนักนโยบายการออมและการลงทุน ส่วนนโยบายระบบการลงทุน. (2562). **รายงานความคืบหน้า**

การดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568,
จาก <https://www.thaigov.go.th/uploads/document/142/2018/10/doc/09-10-2561>
รายงานความคืบหน้าการดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเริ่มต้นแห่งชาติ
2561.doc?utm_source=chatgpt.com

อังคณา แยมนิล. (2564). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การ ภายใต้
นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 8 (1), 108-122.
<https://doi.org/10.14456/jmsnpru.2021.9>

Ababneh, O. M. A. (2023). Team engagement for boosting team innovative behavior in small and medium enterprises: An integrating framework of attitudinal and trait-related determinants. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 24 (3), 1-16.

Bagno, R. B., O'Connor, G. C., Salerno, M. S. & de Melo, J. C. F. (2024). Startup engagement: A strategy framework for established companies. **Innovation & Management Review**, 21 (3), 182-197.

Bakker, A. B., van Emmerik, H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. **Work and Occupations**, 33 (4), 464-489.
<https://doi.org/10.1177/0730888406291310>

Blank, S. & Dorf, B. (2012). **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company**. Pescadero, CA: K & S Ranch Press.

Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S. & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. **International Journal of Management Reviews**, 10 (2), 127-148. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00227>

Denning, S. (2018). **The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done**. New York: AMACOM.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. F. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hayward, S. (2021). **The agile leader: How to create an agile business in the digital age.**

London, UK: Kogan Page Publishers.

Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. **Organization Science**, **12** (4), 435-449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>

Joiner, B. & Josephs, S. (2007). **Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Khadair, E. K., Hamdan, A. & Kanan, M. (2024). The impact of agile leadership on team performance. In A. Hamdan & A. Harraf, Eds. **Business Development via AI and Digitalization: Volume 1** (pp. 909-915). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland.

Koeswayo, P. S., Haryanto, H. & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: A moderating role of leadership style. **Cogent Business & Management**, **11** (1), 1-34. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>

Manganda, A. S., Sehnem, S. & Lara, A. C. (2024). Transition to the circular economy: Innovative and disruptive production technologies adopted by agribusiness startups. **Environmental Quality Management**, **34** (1), 1-15. <https://doi.org/10.1002/tqem.22293>

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. L. & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. **Journal of Management**, **34** (3), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>

Omachi, V. O. & Ajewumi, O. E. (2024). The influence of agile organizational design on employee engagement and performance in the digital age. **International Journal of Research Publication and Reviews**, **5** (10), 25-39.

Rialti, R. & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. **Business Horizons**, **67** (4), 439-452.

Rigby, D. K., Sutherland, J. & Noble, A. (2020). Agile at scale. **Harvard Business Review**, **98** (3), 88-96.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M. & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. **Small Group Research**, 34 (1), 43-73. <https://doi.org/10.1177/1046496402239577>
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? **Small Group Research**, 36 (5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3 (1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Silva, C. R., Siluk, J. C. M., Neuenfeldt, A., Rosa, C. B. & Michelin, C. D. F. (2022). Overview of the factors that influence the competitiveness of startups: A systematized literature review. **Gestão & Produção**, 29, 1-23. <http://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e13921>
- Siregar, A. A., Afiff, A. Z. & Halim, R. E. (2023). Linking agile leadership and business sustainability through the mediation of political and social capabilities. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 9 (4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100153>
- Spiegler, S. V., Heinecke, C. & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. **Empirical Software Engineering**, 26 (3), 1-35.
- Startup Genome. (2023). **Global startup ecosystem report**. Retrieved 4 December 2024, from <https://startupgenome.com>
- Turan, H. Y. & Cinnioğlu, H. (2022). Agile leadership and employee performance in VUCA world. In B. Akkaya, M. W. Guah, K. Jermisittiparsert, H. Bulinska-Stangrecka & Y. Kaya, Eds. **Agile management and VUCA-RR: opportunities and threats in industry 4.0 towards society 5.0**. Bingley, West Yorkshire, UK: Emerald Publishing.
- Tyagi, S., Sibal, R. & Suri, B. (2022). Empirically developed framework for building trust in distributed agile teams. **Information and Software Technology**, 145, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.106828>
- UNCTAD. (2022). **Technology and innovation report 2022: The role of startups in emerging economies**. New York: United Nations.

Wallrich, L., Opara, V., Wesółowska, M., Barnoth, D. & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: Reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. **Journal of Business and Psychology**, 39 (6), 1303-1354.

Worley, C. G. & Doolen, T. L. (2017). The agile enterprise: What is it, and what does it take to create one?. **Journal of Organization Design**, 6 (1), 1-13.