

## คุณลักษณะของทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

### CHARACTERISTIC OF TEAM IN SUCCESSFUL STARTUP ENTREPRENEUR IN THAILAND

กิติมา หงส์ศิริกาญจน์<sup>1</sup>

เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี<sup>2</sup>

บุรินทร์ สันติสาสน์<sup>3</sup>

Received 30 May 2019

Revised 24 July 2019

Accepted 8 August 2019

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้รูปแบบการวิจัยผ่านเอกสารงานวิชาการและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นเนื่องจากลักษณะการทำธุรกิจที่เปลี่ยนไปในปัจจุบันที่ ส่งผลให้แนวทางการบริหารคนในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยในอดีตเน้นการบริหารจัดการผ่านการสร้างระบบ และโครงสร้างมาตรฐานให้กับคนผ่านความสัมพันธ์ของคนในองค์กรในรูปแบบของผู้จัดการและลูกน้อง ในขณะที่การทำธุรกิจแบบใหม่ที่ทางภาครัฐกำลังสนับสนุนในปัจจุบันที่เรียกว่า “ธุรกิจสตาร์ทอัพ” กลับเป็นธุรกิจที่ต้องพึ่งพาอาศัยคนในองค์กรในรูปแบบของผู้นำและทีมงานมากกว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพนอกจากต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถส่วนบุคคลที่ดีไม่ว่าจะต้องมีทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และการเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีแล้ว บุคลากรเหล่านี้ต้องสามารถทำหน้าที่ของการเป็นทีมงานที่ดีได้ด้วย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าคุณลักษณะที่สำคัญของทีมงานที่พึงประสงค์ประกอบด้วย ทีมงานที่มีการสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ ทีมงานที่มีความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร ทีมงานที่มีเป้าหมายเดียวกับผู้นำ และทีมงานที่มีความเข้าใจกันและกัน และจากการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 32 คน และ การทำสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างอีก 7 คน ผู้วิจัยพบว่า ประเด็นดังกล่าวที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมล้วนแต่เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องและสามารถค้นพบเพิ่มอีก 1 ประเด็นคือ ทีมงานที่มีความคิดริเริ่ม งานวิจัยครั้งนี้จึงได้ข้อสรุปว่า คุณลักษณะของทีมงานขององค์กรสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ ทีมงานที่มีการสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ ทีมงานที่มีความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร ทีมงานที่มีเป้าหมายเดียวกับผู้นำ และทีมงานที่มีความเข้าใจกันและกัน และทีมงานที่มีความคิดริเริ่ม

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะของทีมงาน ผู้ประกอบการ สตาร์ทอัพ

<sup>1</sup> Ph.D. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม 38 ถนน เพชรเกษม แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160 E-mail: pat.smartpad@gmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

## Abstract

This research studied the characteristic of team in successful startup business through documentary research and qualitative research. The changing in business management impacted on the people management within organization. In the past, the organization management focused on how to set the system, create the standard structure as a whole, manage the people through manager and staff relationship. However, the new way of running the business under Thai's Government support named "Startups" required a new way of managing people as a leader and team. This business required a competent person who not only had skills, creativity, and being a good problem solver but also could work as a team. The literature review showed that the characteristics of successful team included communication skills among team and leader, loyalty and commitment; and the same direction and trust among team member. After the researcher had employed qualitative research by in-depth interview of 32 people and a focus group of 7 people, the results showed that all characteristics mentioned above were all relevant for successful team member. However, a new finding, initiative, was also discovered. Consequently, this research could be concluded that the conceptual framework of successful startup team member in Thailand was associated with 5 characteristics factors: communication, loyalty and commitment, the same goal and direction, trust and initiative.

**Keywords:** Characteristic of Team, Entrepreneur, Startup

## บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันทำให้ธุรกิจที่อยู่รอดด้วยการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ หรือสร้างการเติบโตผ่านการลดต้นทุนจากการผลิตปริมาณมากเริ่มประสบกับปัญหาผลกำไรที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ตรงกันข้ามสิ่งที่เริ่มสร้างมูลค่าให้กับองค์กรกลับกลายเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับกับความต้องการของลูกค้าที่แม้ว่าจะไม่ได้มีคุณภาพมากนักแต่เป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ อาทิ ราคาสินค้า ความสวยงาม การสร้างเรื่องราวที่น่าจดจำ หรือการบริการที่เหนือความคาดหมายของพนักงาน คุณค่าเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการในองค์กรเล็ก ๆ ทั้งหลายสามารถแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ สิ่งที่ต้องไม่ได้เหล่านี้มักไม่ได้เกิดจากการจัดการผ่านระบบที่เน้นมาตรฐานแบบตายตัวแต่เกิดจากสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ที่ทีมงานในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น (Gladwell, 2013)

ประเทศไทยหันมาปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจครั้งใหญ่เพื่อให้มีการเปลี่ยนถ่ายจากแนวทางการพัฒนาที่เป็นแหล่งฐานการผลิตไปสู่การเป็นแหล่งสร้างนวัตกรรมขึ้นมาแทน ดังที่ บวร เทศารินทร์ (2017) ได้กล่าวถึงแนวคิดประเทศไทย 4.0 ว่าเป็นนโยบายใหม่ของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มีการกิจหลักในการปฏิรูปประเทศเพื่อปรับทิศทางการพัฒนาประเทศโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ผ่านความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ

การจะสร้างองค์กรนวัตกรรมได้ต้องอาศัยความร่วมมือของทีมงานและผู้นำในองค์กรร่วมกัน ดังที่ Ye, Ng, and Lian (2015) ได้กล่าวไว้ว่า วิวัฒนาการพัฒนาเศรษฐกิจในปัจจุบันอาศัยตัวแปรที่สำคัญอย่าง การสื่อสารและเทคโนโลยี การจะจัดการให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้จะต้องทำให้

ทีมงานในองค์กรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกับองค์กร โดยผู้นำต้องสามารถสร้างความร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานเพราะการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร แต่จะทำให้เกิดความมั่นคงให้กับองค์กรอีกด้วย

Burns (2013) ได้กล่าวว่า บทบาทของการเป็นผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมและจัดการสิ่งต่าง ๆ หรือการหาความเชื่อมโยงในการสร้างระบบอีกต่อไป แต่เป็นความสามารถในการดึงความสนใจของทีมงาน ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ บุคลิกภาพและเสน่ห์ส่วนตัวของผู้นำคนนั้นด้วย ในขณะที่ Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno, and Vos-Saz (2015) และ Peterson, Walumbwa, Byron, and Myrowitz (2009) สนับสนุนว่า ธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่เน้นความแปลกใหม่ ทีมงานแต่ละคนไม่ได้เกิดจากการจ้างงาน แต่มักจะเกิดจากการรวมตัวกันของคนที่มีแนวความคิดเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่สร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่เหมือนกัน จะเห็นได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำยิ่งทวีความสำคัญขึ้นไปอีก เพราะผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมทีมในฐานะผู้จัดการและลูกจ้างได้อีกต่อไป แต่ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำด้านการบริหารคนอย่างแท้จริง

การบริหารทีมงานและการดูแลทีมงานเป็นเรื่องสำคัญ แต่ที่ผ่านมาผู้ประกอบการสตาร์ทอัพยังบริหารคนได้ไม่ดีนัก CBINSIGHTS Research (2017) ได้สำรวจธุรกิจสตาร์ทอัพในสหรัฐอเมริกาจำนวน 101 ราย และพบว่าธุรกิจสตาร์ทอัพ ร้อยละ 75-90 ล้มเหลวในการทำธุรกิจ โดยหนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการล้มเหลวคือ การที่ผู้นำในองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงคนในทีมให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ องค์กรสตาร์ทอัพที่ผู้นำไม่สามารถสร้างให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้ในระยะยาว มักจะเกิดขึ้นเมื่อทีมงานเกิดจากการรวมตัวเฉพาะกิจโดยคาดหวังผลลัพธ์ในระยะสั้นเท่านั้น ทีมงานมีความเห็นไม่ตรงกันและไม่สื่อสารกัน ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อปล่อยไประยะยาวจะทำให้ทีมมีปัญหาต่อกันมากขึ้นเรื่อย ๆ และจะส่งผลต่อความสนใจในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพร่วมกันที่ลดน้อยลงในเวลาต่อมา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันระหว่างผู้นำและทีมงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสม การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่การศึกษาเพื่อหากรอบแนวคิดคุณลักษณะของทีมงานในองค์กรสตาร์ทอัพที่พึงประสงค์ที่ทำให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพประสบความสำเร็จในประเทศไทย

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. ลักษณะและประเภทธุรกิจสตาร์ทอัพ

Blank (2017) แสดงความเห็นว่ สตาร์ทอัพ หมายถึง หน่วยหรือองค์กรที่แสวงหาการเติบโต มีโมเดลธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้และมีองค์ประกอบสำคัญสองประการ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตให้กับสินค้าหรือลักษณะนิสัยใหม่ ๆ ที่จะเสนอให้กับตลาด และการสร้างกลุ่มสมมุติฐานในโมเดลธุรกิจ (Business model) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้ การสร้างความต้องการในตลาด (Market demand) การสร้างพันธมิตรของธุรกิจ กระบวนการผลิต หรือแนวทางการสนับสนุนทางการเงินของธุรกิจ

Graham (2012) กล่าวว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง บริษัทที่ออกแบบเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างกำไรธุรกิจและออกจากธุรกิจ สิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถในการเติบโตและอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการเติบโตให้เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสตาร์ทอัพรายใหม่ที่ยังไม่รู้ว่าจะต้องเริ่มหรือทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สิ่งทีทีมงานต้องทำคือการหาการเติบโต กล่าวคือ การเติบโตเป็นเหมือนเข็มทิศที่ควรจจะวางอยู่ตรงหน้าสตาร์ทอัพทุกคนให้เดินตาม

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2560) ได้ให้ความหมายของสตาร์ทอัพว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง ธุรกิจที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเติบโตแบบก้าวกระโดด โดยเน้นที่การหารายได้ในรูปแบบที่สามารถทำซ้ำและขยายในวงกว้าง ซึ่งโดยมากจะเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน หรือเป็นการทำธุรกิจโดยหาโอกาสที่ยังไม่เคยมีใครทำ

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้จะกำหนดนิยามว่า สตาร์ทอัพ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของโมเดลธุรกิจที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็ว สามารถขยายตัวได้ ทำซ้ำได้ง่าย โดยที่ต้นทุนไม่ได้มากขึ้นด้วยอัตราส่วนทวีคูณเช่นเดียวกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นมาโดยตรง ธุรกิจลักษณะนี้มักจะมีการขยายกิจการในช่วงเริ่มต้นด้วยการขอทุนจากนักลงทุน เพื่อแลกกับการได้สิทธิแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านรายได้ในอนาคตเมื่อองค์กรเติบโตใหญ่ขึ้น

## 2) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการบริหารทีมงาน

Yukl, Gordon, and Taber (2002) ได้กล่าวถึง ลักษณะความสัมพันธ์ภายในองค์กรว่าลักษณะความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องในการทำงานผู้นำต้องมีลักษณะของคุณลักษณะ พฤติกรรม การโน้มน้าวที่เข้ากับทีมงาน สามารถการปรับตัวต่อสถานการณ์และการบูรณาการที่เหมาะสม จึงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและทีมงาน (Intra-individual), ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้อง ความสัมพันธ์กับกลุ่มและความเชื่อมโยงในการทำงานภายในองค์กร (Organization process)

นอกจากนี้จากงานวิจัยของ Schneider (1987) ได้แสดงถึงกรอบความคิด ASA Model: Attraction-Selection-Attrition ที่เสนอแนวคิดที่ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรคือ การบริหารทีมงานและคนในองค์กร โดยที่คุณลักษณะส่วนบุคคลของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากเพราะลักษณะของผู้นำและลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมมีผลอย่างมากกับรูปแบบของวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร ทีมงานไม่เพียงแต่เป็นคนทำงานให้องค์กร แต่จะเป็นคนที่กำหนดโครงสร้าง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และความเชื่อในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นองค์กรที่ดีคือ องค์กรที่สามารถดึงดูดคนที่มีลักษณะบุคลิกภาพ ความเชื่อ และแนวคิดเดียวกัน ผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้

โดยมากแล้วคุณลักษณะการทำงานของทีมงานในองค์กรมีแนวโน้มจะเป็นไปตามความตั้งใจของคนที่เป็นผู้นำ คุณลักษณะที่ผู้นำมักจะให้ความสำคัญมักจะใช้ในการวัดทีมงานที่ดีตามแนวคิดของ Liborius (2014) คือ การวัดทีมงานใน 3 เรื่องหลักคือ 1) ความจงรักภักดี (Integrity) 2) ความสามารถในการอภัยและความอ่อนน้อมถ่อมตน (Forgiveness and humility) 3) ความสนใจและการให้ (Interest and gratitude) ถ้าบุคคลใดมีลักษณะดังกล่าว ก็มีแนวโน้มที่ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะอยากสนับสนุนให้เป็นผู้นำคนต่อไป

Robinson (2012) ได้พูดถึงการทำงานวิจัยในสำนักคริสต์เตียนว่า แม้ว่าหลายคนจะให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำมากกว่าแต่การเป็นทีมงานไม่ใช่เรื่องง่ายเช่นกันและที่สำคัญ “ผู้นำไม่สามารถจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ถ้าทีมงานไม่พร้อมจะเสี่ยงไปพร้อมกับผู้นำด้วย” ดังนั้นการทำงานในฐานะทีมงานต้องให้ความสำคัญ 4 เรื่องดังต่อไปนี้เป็นหลักคือ 1) ความเข้าใจว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย อย่าคิดว่าการเป็นผู้นำไม่ต้องทำอะไร เอาแต่สั่งเท่านั้น 2) การมีเป้าหมายและคุณค่าหลักเดียวกับองค์กร (Share the same goals and values) 3) ความสัมพันธ์และความเชื่อใจ เกิดจากการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาเมื่อทำสิ่งใดได้ดีก็

ได้รับการชมเชยหรือถ้าทำผิดพลาดก็สื่อสารว่าผิดพลาดโดยตรงไปตรงมา 4) การเข้าใจถึงขอบเขตของตน เพราะการแสดงออกทางความคิดเป็นเรื่องที่ดีแต่ต้องรู้จักขอบเขต

Lencioni (2006) ได้กล่าวว่า การรักษาทีมงานให้ทำงานได้ ผู้นำต้องสามารถบริหารอุปสรรค 5 ประการ ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ได้ประกอบด้วย 1) อุปสรรคด้านความเชื่อใจ เพราะทีมที่แต่ละคนไม่เชื่อใจกันจะทำให้ไม่กล้าเปิดเผยหรือช่วยเหลือกันได้อย่างเต็มที่ 2) อุปสรรคด้านการบริหารความขัดแย้ง โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีถ้าผู้นำสามารถบริหารให้เกิดความขัดแย้งในเชิงบวกได้ 3) อุปสรรคด้านการผูกมัดกับองค์กร โดยเชื่อว่าคนที่พร้อมจะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรจะกลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรได้ 4) อุปสรรคด้านการร่วมรับผิดชอบกับผลลัพธ์ด้วยกันเพราะเห็นว่าสิ่งนั้นไม่มีผลต่อตนเอง หรือไม่ใช่น้ำที่รับผิดชอบของตัวเอง 5) อุปสรรคจากผลลัพธ์ที่คนในองค์กรไม่เห็นวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายเดียวกับผู้นำ

Solovy (2005) ได้กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการเป็นผู้นำนับเป็นทักษะที่มีความสำคัญ แต่ทักษะของทีมงานมีสำคัญเช่นกัน ลักษณะที่สำคัญของทีมงานมีอยู่ 5 ประการคือ 1) ความสามารถในการควบคุมตัวเอง หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจกับหน้าที่ความรับผิดชอบและทำตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ 2) การสื่อสาร ซึ่งเน้นไปที่การฟังและการสื่อสารความคิดของตนเองอย่างเหมาะสม 3) การทำงานเป็นทีมและการที่ทีมงานมีเป้าหมายและคุณค่าเดียวกับองค์กร (Share the same goal and values) 4) การพัฒนาตนเอง ต้องเรียนรู้อยู่เสมอและพร้อมจะเป็นผู้นำในบางสถานการณ์ได้เช่นกัน 5) ความผูกพันของตนเองกับองค์กร (Commitment)

Kesen (2016) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้ทีมงานในองค์กรมีความผูกพันและพร้อมจะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ งานวิจัยดังกล่าวพบว่า ความทุ่มเทในการทำงานเกิดจากพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร (Organization Citizenship Behavior: OCB) พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยพฤติกรรมหลักที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่จะเกิดขึ้น ผ่านพฤติกรรมในรูปแบบหลัก 4 รูปแบบคือ พฤติกรรมที่แสดงถึงความจริงใจ/ความโปร่งใส (Conscientiousness) พฤติกรรมที่แสดงถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Helping) พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร (Civic Virtue) และ พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความใจกว้าง (Sportsmanship) พฤติกรรมทั้งหมดนี้จะทำให้เกิดความต้องการร่วมพัฒนาองค์กรในด้าน “การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ” กล่าวคือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำให้คนในองค์กรเกิดความผูกพันและช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนในองค์กร และจะส่งผลให้คนองค์กรพร้อมที่จะร่วมคิดและพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมอีก อาทิ Barrick, Bradley, Kristof-Brown, and Colbert (2007) ได้แสดงให้เห็นว่า การทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีเกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีการสื่อสารกันมากกว่าจะมีโอกาสทำงานได้ดีกว่าองค์กรที่มีการสื่อสารกันน้อยกว่า งานวิจัยจาก Van Der Vegt and Bunderson (2005) ที่สนับสนุนว่า ทีมที่มีอัตลักษณ์ (Identification) เดียวกันมีความหลากหลายของผู้คนจะส่งผลให้ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและผลงานของทีมดีขึ้น งานวิจัยจาก Mayer, Davis and Schoorman (1995) และ Langfred (2004) ที่แสดงว่า ความเชื่อใจกันระหว่างทีมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานร่วมกันและงานวิจัยจาก Bishop, Scott and

Burroughs (2000) แสดงความคิดเห็นว่า ผลงานในการทำงาน พฤติกรรมในการทำงาน การตัดสินใจที่จะไม่ลาออกไปก่อนเกิดขึ้นจากความผูกพันของตนเองกับองค์กร (Commitment) ในการทำงานของทีมงานนั้น ๆ จากงานวิจัยทั้งหลายข้างต้นสามารถนำมาสรุปประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันในการบริหารทีมงานได้ดังตารางที่ 1

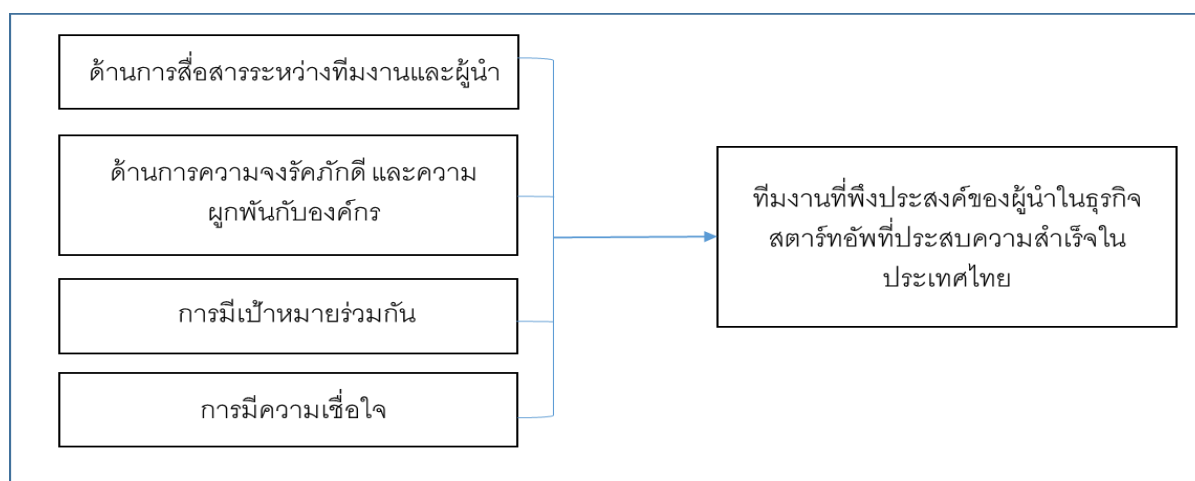
**ตารางที่ 1** งานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการบริหารทีมงานของผู้นำ

| หัวข้อ / งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | สรุป |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|
| ความเข้ากันของผู้นำ/ผู้ตาม/และองค์กร | x | x |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | 2    |
| การสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ      | x |   |   |   | x | x |   | x |   |    |    |    | 4    |
| ความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร     |   |   | x |   | x | x |   |   |   |    |    | x  | 4    |
| การปรับตัวตามสถานการณ์               | x |   |   |   |   | x |   |   |   |    |    |    | 2    |
| ความอ่อนน้อมถ่อมตน                   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |    |    |    | 1    |
| การให้และช่วยเหลือกัน                |   |   | x |   |   |   | x |   |   |    |    |    | 2    |
| เป้าหมายร่วมกัน                      |   |   |   |   | x | x | x |   | x |    |    |    | 4    |
| ความเชื่อใจกัน                       |   | x |   |   | x | x |   |   | x | x  | x  |    | 6    |
| การบริหารความขัดแย้ง                 |   |   |   |   | x | x |   |   |   |    |    |    | 2    |

หมายเหตุ: ความหมายของหมายเลขต่าง ๆ ในตารางที่ 1

1. งานวิจัยของ Yukl, Gordon and Taber (2002) 2. งานวิจัยของ Schneider (1987) 3. งานวิจัยของ Liborius (2014) 4. งานวิจัยของ Robinson (2012) 5. งานวิจัยของ Lencioni (2006) 6. งานวิจัยของ Solovy (2005) 7. งานวิจัยของ KESEN (2016) 8. งานวิจัย Barrick, Bradley, Kristof-Brown and Colbert (2007) 9. Van Der Vegt, and Bunderson (2005) 10. Mayer, Davis and Schoorman (1995) 11. Langfred (2004) 12. Bishop, Scott and Burroughs (2000)

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าตัวแปรของทีมงานที่ส่งผลให้ผู้นำหรือองค์กรประสบความสำเร็จมากที่สุดประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรหลัก คือ 1) การสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ 2) ความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร 3) การมีเป้าหมายร่วมกัน 4) ความเชื่อใจกัน ดังกรอบแนวคิดในภาพที่ 1 โดยที่ทั้ง 4 ประเด็นข้างต้นจะถูกนำมาศึกษาต่อในการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้



**ภาพที่ 1** ทีมงานที่พึงประสงค์ของผู้นำในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยจากการทบทวนวรรณกรรม

## วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะของทีมงานที่พึงประสงค์ที่สามารถช่วยผลักดันให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพที่ผ่านการระดมทุนจากการร่วมลงทุน (Venture capital) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยไว้ดังนี้

1. รูปแบบของงานวิจัย การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นที่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยทำการศึกษาแบบเจาะจงกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของผู้ประกอบการด้านธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดยวิธีการวิเคราะห์ที่สาระหลัก (Content analysis) โดยทำการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) และผสมผสานแนวทางการวิจัยในเชิงเอกสาร (Documentary research) ประกอบการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร (Population) ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยใช้การแบ่งเกณฑ์ของความสำเร็จผ่านความสามารถในการระดมทุนจาก Venture capital ในประเทศไทย โดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ Davila, Foster and Gupta (2003) ที่พบว่า การที่กลุ่มธุรกิจสตาร์ทอัพจะประสบความสำเร็จและเติบโตได้หรือไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเงินลงทุนที่ได้รับจาก Venture capital กล่าวคือ การเติบโตของสตาร์ทอัพขึ้นอยู่กับความสามารถในการระดมเงินลงทุนจาก Venture capital จากงานวิจัยข้อมูลสถิติสตาร์ทอัพในประเทศไทยโดย Techsauce (2017) ใน Thailand Tech Startup Report 2017 พบว่าจำนวนสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ได้รับทุนในการพัฒนาโครงการเรียบร้อยแล้วทั้งหมดตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2016 มีจำนวน 351 ราย ผู้ประกอบการทั้งหมดได้เงินสมทบเพื่อพัฒนาธุรกิจโดยกลุ่มคนและองค์กรต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 2** แสดงจำนวนผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จจากการระดมทุนในประเทศไทย ในช่วงปี ค.ศ. 2012 - 2016

|                                                    | ปี 2012 - 2014 | ปี 2015 | ปี 2016 |
|----------------------------------------------------|----------------|---------|---------|
| จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินทั้งหมด                 | 3+             | 60+     | 75+     |
| จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก VC ทั้งหมด     | 1              | 56+     | 79+     |
| จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Business Angle | 2              | 30+     | 44+     |
| จำนวนสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนจาก Accelerators   | 1              | 5       | 7       |

ที่มา: Techsauce (2017)

กล่าวคือในช่วงเวลาที่ผ่านมตั้งแต่ปี ค.ศ. 2015-2016 มีผู้ประกอบการสตาร์ทอัพประมาณ 135 รายเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่านการได้รับเงินลงทุนผ่านการร่วมลงทุน (Venture capital) โดยกลุ่มสตาร์ทอัพที่ได้รับเงินลงทุนเหล่านี้กว่าร้อยละ 95 ล้วนแต่เป็นสตาร์ทอัพที่ทำธุรกิจแพลตฟอร์ม (Platform business) ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากกลุ่มประชากรดังกล่าว การวิจัยในครั้งนี้จึงทำการศึกษาเชิงคุณภาพผ่านกระบวนการแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเน้นที่กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพ ในประเทศไทยในช่วงปี 2012-2017 32 คน โดยประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่าน Venture capital มาแล้วจำนวน 22 คน ประกอบด้วยสตาร์ทอัพที่ทำธุรกิจแพลตฟอร์ม (Platform business) จำนวน 21 รายซึ่งคิดเป็นร้อยละ 95 ของกลุ่มตัวอย่างสตาร์ทอัพทั้งหมด และธุรกิจค้าปลีกหลากหลายช่องทาง (Omni channel retailing business) รายซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5 ของกลุ่มตัวอย่างสตาร์ทอัพทั้งหมด

- กลุ่มนักลงทุนและผู้คัดเลือกลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ 5 คน โดยที่นักลงทุนเหล่านี้ล้วนแต่ได้ลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพมาแล้วตั้งแต่ 3 - 100+ ธุรกิจ

- กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวข้องอื่น ๆ อีก 5 คน โดยประกอบด้วยคณาจารย์ผู้ให้การสนับสนุนสตาร์ทอัพในสถาบันการศึกษาจำนวน 2 คน และผู้ที่เป็นที่ปรึกษา (Startups consultant) ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพในประเทศไทยจำนวน 3 คน

หลังจากทำการวิจัยผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการจำนวน 32 คนเสร็จ ผู้วิจัยจึงได้ทำการยืนยันข้อมูลอีกครั้งด้วยการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน โดยทำการคัดเลือกแบบสุ่ม (Random sampling method) จากทั้งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพซึ่งมาจากธุรกิจแพลตฟอร์ม (Platform business) จำนวน 5 คน กลุ่มนักลงทุน 1 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ 1 คน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ที่สาระหลัก (Content analysis) และมีการแปลความหมายและใส่รหัสข้อมูล (Code) เพื่อจัดกลุ่มผ่านแนวคิดการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) โดยการตรวจสอบความถูกต้องผ่านกระบวนการแบบสามเส้า (Triangulation) ผ่านกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ กลุ่มนักลงทุนธุรกิจสตาร์ทอัพ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสตาร์ทอัพ และนำเสนอผ่านค่าข้อมูลแบบสถิติพรรณนาและบทความเชิงพรรณนา

## ผลการศึกษา

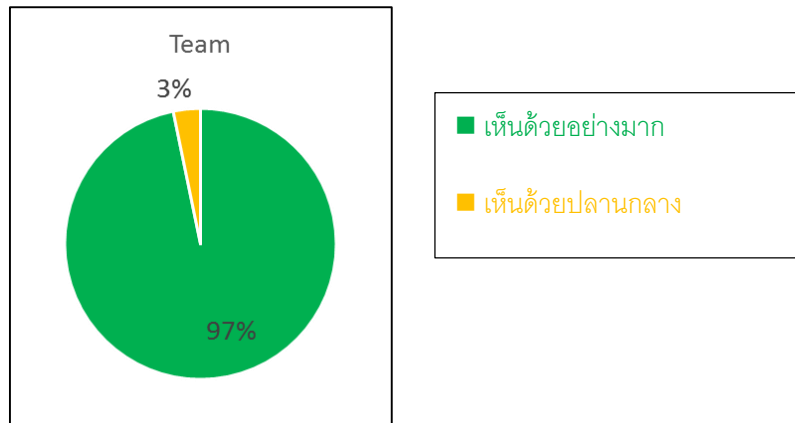
### ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ตัวแปรด้านลักษณะของทีมงานที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการในองค์กรประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรหลักคือ 1) การสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ 2) ความจงรักภักดีและผูกมัดกับองค์กร 3) การมีเป้าหมายร่วมกัน 4) ความเชื่อใจกัน โดยที่ทั้ง 4 ประเด็นข้างต้นจะถูกนำมาศึกษาต่อในการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการระดมทุนผ่าน Venture capital มาแล้วจำนวน 22 คน กลุ่มนักลงทุนที่คัดเลือกสตาร์ทอัพในการลงทุน 5 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีก 5 คน

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 97 เห็นตรงกันว่าทีมงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างมาก โดยที่มีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่ตอบว่าทีมงานมีความสำคัญในระดับปานกลาง ดังแสดงในภาพที่ 1 โดยผู้ที่แสดงความคิดเห็นว่าทีมงานมีความสำคัญระดับกลาง ได้ให้ความเห็นว่าแม้ทีมงานจะสำคัญแต่ก็ไม่เท่ากับตัวผู้นำเอง กล่าวคือ แม้ว่าทีมงานจะหายไปทั้งหมดแต่ถ้าผู้นำเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์และมีภาวะของผู้นำที่ดี คนผู้นั้นจะสามารถคัดเลือกคนเข้าทีมมาใหม่ได้ในไม่ช้า นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้นักลงทุนเลือกลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ คือ ตัวผู้นำไม่ใช่ทีมงาน ดังนั้นกลุ่มคนร้อยละ 3 ข้างต้นจึงกล่าวว่าปัจจัยด้านทีมงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญระดับกลาง ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากถึงร้อยละ 97 เห็นว่าทีมงานมีความสำคัญอย่างมาก ดังที่หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นในบทสัมภาษณ์ว่า ในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ทีมงานคือสิ่งที่สำคัญที่สุด คนเป็นทรัพย์สินเดียวที่ทำให้ธุรกิจสตาร์ทอัพได้เปรียบองค์กรขนาดใหญ่ เพราะคนเป็นทรัพย์สินที่จะสร้างการเติบโตให้กับบริษัทได้ ในขณะที่สินทรัพย์อื่น ๆ ไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้ แต่คนกลับพัฒนาตัวเองได้อย่างไม่จำกัด คนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทีมงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในทุกช่วงระยะการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพตั้งแต่เริ่มต้น โดยที่ทีมผู้ก่อตั้งซึ่งนับเป็นหลักเริ่มต้นขององค์กรต้องประกอบไปด้วยคนที่มีความสามารถต่างกันสามารถเติมเต็มกันได้ โดยคุณสมบัติของทีมงานที่สำคัญประกอบไปด้วย





ภาพที่ 2 ความสำคัญของทีมงานกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจสตาร์ทอัพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมก่อนหน้านี้ไว้ดังนี้

### 1. ตัวแปรด้านการสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ

การสื่อสารระหว่างคนในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากโดยเฉพาะในองค์กรขนาดเล็กที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพได้แสดงความคิดเห็นว่าปกติแล้วทีมที่เลือกมาอยู่ในธุรกิจสตาร์ทอัพ มักจะเป็นคนเก่งที่สามารถไปอยู่องค์กรใหญ่ได้เช่นกัน แต่คนกลุ่มนี้เลือกที่จะมาอยู่ในธุรกิจสตาร์ทอัพ เพราะองค์กรลักษณะนี้ให้อิสระผู้คนได้แสดงความคิดเห็นต่อกันได้อย่างตรงไปตรงมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องทัศนคติ เรื่องการพัฒนาปรับปรุง ปรับเปลี่ยน และเหมือนกันในทางตรงกันข้ามองค์กรสตาร์ทอัพก็ต้องการคนที่พร้อมที่จะสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเข้ามาในองค์กรด้วยการสื่อสารทำให้การทำงานชัดเจน ตรงไปตรงมา และต่อยอดกันได้ ดังนั้นการสื่อสารจึงนับเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันในฐานะทีมเดียวกันอย่างมาก

### 2. ความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร

ผู้เป็นทีมงานในธุรกิจสตาร์ทอัพ มักจะได้รับความกดดันมากกว่าการทำงานเป็นพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนและวัดผลการทำงานอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่คาดหวังว่าจะทำงานง่ายสบาย และได้รับผลตอบแทนที่สูง หรือพร้อมที่จะเปลี่ยนองค์กรทำงานทันทีที่มีข้อเสนอที่ดีกว่ามักจะอยู่ในองค์กรสตาร์ทอัพไม่ได้ ความจงรักภักดี และความผูกพันกับการเติบโตขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่า ทีมงานของธุรกิจสตาร์ทอัพส่วนมากมักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อร่วมกันและพร้อมจะเติบโตไปด้วยกัน เมื่อองค์กรเติบโตพวกเขาก็จะโตไปพร้อม ๆ กันด้วย ในขณะที่เมื่อองค์กรมีปัญหาคนเหล่านี้ก็จะพร้อมจะทุ่มเท ผ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกันด้วย

### 3. การมีเป้าหมายร่วมกัน

ทีมงานที่มีความเชื่อเดียวกับผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารคนในธุรกิจสตาร์ทอัพ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า นอกจากความเชื่อถึงวิสัยทัศน์ที่จะเติบโตขององค์กรแล้ว ผู้นำองค์กรสตาร์ทอัพไม่มีอะไรที่จะเทียบเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่ได้เลย การจะให้คนเก่ง มีความสามารถ พร้อมจะเรียนรู้พัฒนาสิ่งใหม่ตลอดเวลาเลือกจะมาอยู่ในองค์กรขนาดเล็กที่ไม่ได้ให้ผลตอบแทน ไม่มีสวัสดิการเต็มรูปแบบ และต้องทำงานหนักเพื่อองค์กรเป็นที่เรื่องยากมาก ดังนั้นเพื่อให้ทีมงานขององค์กรสตาร์ทอัพเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปการมีเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ร่วมกันนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก

#### 4. ความเชื่อใจกัน

ความเชื่อใจกันในทีมนี้ มิได้หมายถึงการรักใคร่กลมเกลียวหรือเห็นด้วยกับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา แต่หมายถึงการเชื่อใจว่าทุกสิ่งที่มีงานคนอื่นได้ทำ ทำไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงไม่ใช่เป็นการปิดโอกาสในการแสดงความสามารถของผู้อื่น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความเชื่อใจกันของสตาร์ทอัพเป็นความเชื่อใจในการทำงานร่วมกันแบบทีมฟุตบอล ที่แต่ละคนอาจจะมีที่มาต่างกัน มีเป้าหมายภายในต่างกัน มีวิธีต่างกัน แต่ทำงานร่วมกันได้ เติบโตขึ้นได้ และเชื่อว่าทุกคนทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้นเหมือนกัน นอกจากประเด็นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้เสริมประเด็นสำคัญของทีมงานที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพอีกว่า ทีมงานยังต้องมีความคิดริเริ่ม (Initiative) ด้วย

#### 5. ความคิดริเริ่ม

การที่ทีมงานสามารถคิดเลือกที่จะตัดสินใจหรือเสนอสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความสามารถในการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์สูงมาก ข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพคือ เป็นองค์กรขนาดเล็ก สามารถลองผิดลองถูก เรียนรู้และปรับเปลี่ยนด้วยความรวดเร็ว ดังนั้นถ้าทีมงานไม่กล้าทำอะไร ทุกอย่างต้องรอคนเป็นผู้นำคิดและตัดสินใจทุกอย่าง ธุรกิจจะได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพแล้วการทำอะไรใหม่สามารถทำผิดพลาดได้ การทำบางอย่างผิดพลาดแล้วเรียนรู้ย่อมดีกว่าการไม่ทำอะไรเลย การสังเกตสิ่งผิดปกติ และเสนอแนวทางการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเป็นสิ่งที่ผู้นำสตาร์ทอัพคาดหวังจากทีมงานอย่างมาก ทีมงานเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ได้เห็นปัญหาหรือได้รับข้อเสนอแนะตอบกลับ (Feedback) จริง ถ้าทีมงานเห็นปัญหาต่างๆแล้วไม่ทำอะไร ผู้นำจะไม่รับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและหากปล่อยให้เกิดปัญหาไปเรื่อย ๆ ปัญหาเหล่านั้นอาจจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ส่งผลกระทบรุนแรงกับองค์กรเล็กได้อย่างมาก ดังนั้นคุณสมบัติของการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มจึงนับเป็นอีกทักษะที่จำเป็นอย่างมากในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมธุรกิจสตาร์ทอัพ

#### ผลการศึกษาจากการสนทนากลุ่ม

ในการวิจัยในครั้งนี้ การสนทนากลุ่มถูกจัดขึ้นเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาโดยที่ผู้วิจัยได้ออกจดหมายเชิญกลุ่มตัวอย่างทุกคนมาร่วมการสนทนากลุ่ม โดยที่มีผู้ตอบรับมาร่วมยืนยันความถูกต้องจำนวน 7 คน ในการสนทนากลุ่มผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นในตัวเองต่าง ๆ ข้างต้นว่าเห็นด้วยกับข้อมูลที่ได้ศึกษามาทั้งหมด โดยหัวข้อที่ได้รับการถกเถียงเพิ่มเติม คือ

- ทีมงานที่ดีไม่จำเป็นต้องรักกันหรือมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การยึดเหนี่ยวคนที่ความรักระหว่างทีมงานด้วยตัวเอง ถ้ามีใครสักคนออกไป หรือทำงานผิดพลาดแล้วก็จะช่วยกันปกปิดความผิดให้แกกัน ทีมงานที่ดีในทีมนี้ หมายถึงการที่คนแต่ละคนมีเป้าหมายร่วมกัน และพร้อมจะทำทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

- การทำงานในองค์กรสตาร์ทอัพนี้ไม่พ้นการทะเลาะกันเองภายในแน่นอน การมีความเห็นต่างเพราะแต่ละคนมีจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกันไปไม่ได้เป็นสิ่งไม่ดี ตรงกันข้ามยังมีการเสนอความเห็นที่แตกต่างจะยิ่งช่วยต่อยอดความคิดขึ้นไปอีก ทีมงานอาจจะมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง แต่เป็นการขัดแย้งภายใต้เป้าหมายเดียวกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมในที่นี้จึงเน้นที่ผลลัพธ์ที่แต่ละคนมีส่วนร่วมมากกว่าจะมองแค่เพียงความสัมพันธ์แบบผิวเผินเท่านั้น

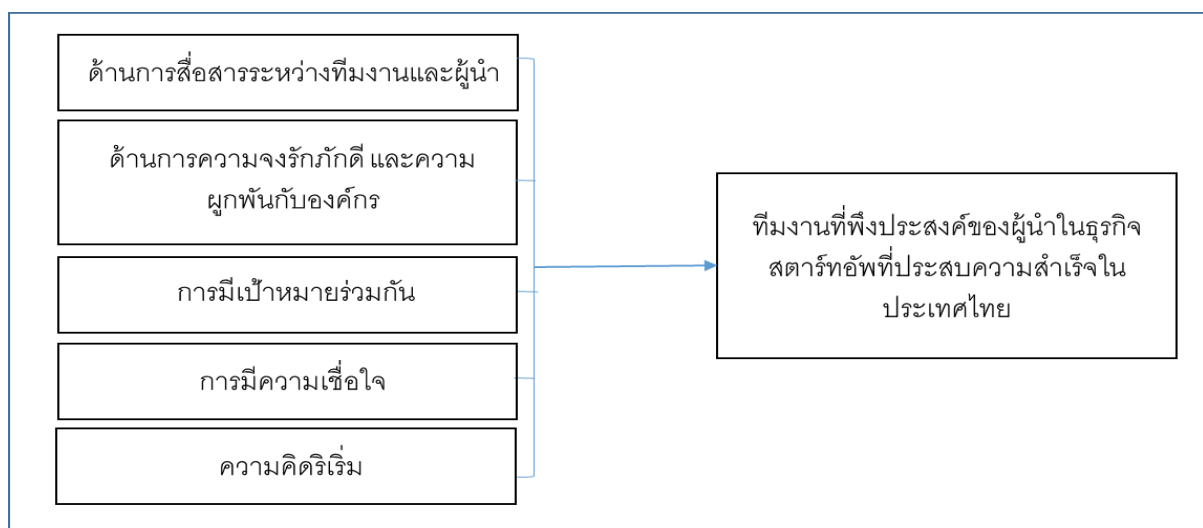
#### อภิปรายผลการวิจัย

เมื่อนำผลจากการทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรด้านคุณลักษณะของทีมงานที่สำคัญซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรคือ การสื่อสาร ความจงรักภักดีและความผูกพันกับองค์กร การมีเป้าหมายที่ตรงกัน และความเชื่อ

ใจ มาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วพบว่า ตัวแปรข้างต้นทั้งหมดล้วนแต่เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการเป็นทีมงานที่พึงประสงค์และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยประสบความสำเร็จจริง

นอกจากนี้ หลังจากการสัมภาษณ์ได้ค้นพบว่า มีตัวแปรใหม่เกิดเพิ่มเติมอีก 1 ตัวแปรคือ การมีความคิดริเริ่ม ซึ่งตรงกับความเห็นในงานวิจัยของ Frese and Fay (2001) ที่ได้อธิบายว่า ความสำคัญของทักษะความคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์กร (Personal Initiative: PI) ที่เริ่มทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต่างจากในอดีตที่องค์กรจะวัดที่ความสามารถในการสร้างผลงาน (Performance) และการปฏิบัติตามสิ่งที่ได้กำหนดไว้ (Reactive) แต่ในยุคศตวรรษที่ 21 ความสามารถในการคิดริเริ่มกลับมีความสำคัญยิ่งกว่า การที่บุคลากรมีความคิดริเริ่มสูงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งสำคัญอย่างมากต่อผู้ประกอบการในยุคปัจจุบัน

จากผลการวิจัยทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของทีมงานที่พึงประสงค์ตรงกันระหว่างบทวิเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมาและงานวิจัยในครั้งนี้ ไม่เพียงเท่านั้นจากวิจัยครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นถึงตัวแปรสำคัญเพิ่มเติมอีก 1 ตัวแปร ดังแสดงในกรอบแนวคิดใหม่ดังภาพที่ 3



**ภาพที่ 3** กรอบแนวคิดคุณลักษณะของทีมงานที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

จากกรอบแนวคิดข้างต้น ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สามารถตอบวัตถุประสงค์การทําวิจัยในครั้งนี้ ที่ได้กล่าวถึงไว้ในส่วนของบทนำว่า การวิจัยครั้งนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างกรอบแนวคิดด้านคุณลักษณะของทีมงานของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ตัวแปรหลักคือ การสื่อสารระหว่างทีมงานและผู้นำ ความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีความเชื่อใจ และความคิดริเริ่ม

### เอกสารอ้างอิง

บวร เทศารินทร์. (2560). **ประเทศไทย 4.0 อะไร ทำไม และอย่างไร**. เข้าถึงได้จาก

<http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223>

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2560). **Start Up คืออะไร**. เข้าถึงได้จาก

<http://gs.utcc.ac.th/mk/0000%20566-59/c13/1%20Articles%20-%20Startup-A-.pdf>.

- Barrick, M. B., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. **Academy of Management Journal**, 50, 544-557.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. **Journal of Management**, 26(6), 1113-1132.
- Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Burns, J. M. (2003). **Transforming leadership: a new pursuit of happiness**. Vol. 213. New York: Grove Press.
- CBINSIGHTS Research. (2017). **The top 20 reasons startups fail. USA: CBINSIGHTS**. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. **Journal of business venturing**, 18(6), 689-708.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. **Research in organizational behavior**, 23, 133-187.
- Gladwell, M. (2013). **David and Goliath: underdogs, misfits, and the art of battling giants**. New York : Little, Brown and Company.
- Graham, P. (2012). Want to start a startup? get funded by Y combinator. Retrieved from <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Kesen, M. (2016). Linking organizational identification with individual creativity: organizational citizenship behavior as a mediator. **Journal of Yaşar University**, 11(41), 56-66.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? negative effects of high trust and individual autonomy in selfmanaging teams. **Academy of Management Journal**, 47, 385-399.
- Lencioni, P. (2006). **The five dysfunctions of a team**. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Liborius, P. (2014). Who Is worthy of being followed? the impact of leaders' character and the moderating role of followers' personality. **Journal of Psychology**, 148(3), 347-385.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, 20, 709-734.
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. **Entrepreneurship and Regional Development**, 27(1-2), 80-105.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. **Journal of management**, 35(2), 348-368.
- Robinson, A. B. (2012). How to follow the leader. **Christian Century**, 129(1), 30-33.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. **Personnel psychology**, 40(3), 437-453.
- Solovy, A. (2005). Followership. **HandHN: Hospitals and Health Networks**, 79(5), 32.

- Startup Thailand Center: National Innovation Agency. (2561). **สมคิดสั่งตั้งงบหมื่นล้านปั้นสตาร์ทอัพฮับ**. เข้าถึงได้จาก <https://www.startupthailand.org/somkid-orders-b10bn-spent-on-startup-fund-th/>
- Techsauce. (2017). **Thailand Tech Startup Report Q1 2017**. เข้าถึงได้จาก <https://techsauce.co/report/thailand-tech-startup-ecosystem%E2%80%8B-q1-2017/>
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. **Academy of management Journal**, 48(3), 532-547.
- Ye, D., Ng, Y. K., & Lian, Y. (2015). Culture and happiness. **Social indicators research**, 123(2), 519-547.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(1), 15-32.

