



วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา

URL : <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jindedu/issue/archive>

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2557

JOURNAL OF INDUSTRIAL EDUCATION

FACULTY OF EDUCATION, SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY Volume 8 No. 2 July – December 2014

บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อ
องค์การระหว่าง พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรม
สายการบิน

Antecedents and Differences between Trust in Team and Organization

Engagement between Employees Working in Traditional Team and Virtual Team:

A Case Study of companies in Aviation Industry

วรนาท สามารถ

Woranart Samart

สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาศักยภาพมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Graduate School of Human Resource Development, The National Institute of Development Administration

118 Moo3, Serithai Road Klong-Chan, Bangkok THAILAND 10240

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความแตกต่างระหว่างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อ
องค์การในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง 2) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง
3) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงโดยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed
methodology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ใน 5 สาย
การบินแบ่งเป็นสมาชิกในทีมแบบดั้งเดิมสายการบินละ 30 คน และสมาชิกในทีมเสมือนจริงสายการบินละ 30 คนโดยใช้
แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บเก็บข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และการทดสอบค่า ที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ผลการวิจัยพบว่าพนักงานในทีม
ดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือไว้วางใจในทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยทีม
เสมือนจริงมีระดับความเชื่อถือไว้วางใจโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม และมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) จำนวน 10 ท่าน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) พนักงานที่ไม่เคยเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริง แต่เคยเป็นสมาชิกในทีมดั้งเดิม 2) พนักงานที่เคยปฏิบัติงานเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริง ของทั้ง 5 สายการบิน องค์การละ 2 ท่าน จากนั้นนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการดังนี้ (1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (3) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และ (4) ความสามารถในการปรับตัว ในขณะที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการดังนี้ (1) เทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (2) รูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐาน และ (3) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการดังนี้ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (2) โอกาสที่ได้รับ (3) เพื่อนร่วมงาน (4) ผู้บริหาร/หัวหน้างาน (5) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน (6) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง (7) วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และ (8) ความชอบในงาน ในขณะที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการดังนี้ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (2) เพื่อนร่วมงาน (3) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (4) ความชอบในงาน (5) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง (6) โอกาสที่ได้รับ และ (7) ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมีดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมดั้งเดิมองค์กรควรให้ความสำคัญในการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน 2) การสร้างความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมเสมือนจริงองค์กรควรให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรูปแบบในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง คือการให้ความสำคัญกับเรื่องของการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม และโปร่งใส

คำสำคัญ : ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีม ความผูกพันต่อองค์กร ทีมดั้งเดิม ทีมเสมือนจริง

Abstract

This study was the investigation of Antecedents and Differences between Trust in Team and Organization Engagement between Employees Working in Traditional Team and Virtual Team: A Case Study of Companies in Aviation Industry. The objectives of the study were as follow: 1) to examine the level of differences between trust in team and organization engagement between employees working in traditional team and virtual team. 2) to examine factors contributing to trust in traditional team and virtual team. 3) to examine factors contributing to organization engagement in traditional team and virtual team. This study adopted mixed methods as the research method. The quantitative aspect utilizes questionnaire as the research tool, collecting data from 300 samples in five different airlines. In each airline, thirty participants were from traditional team and thirty were from virtual team. The data were analyzed using statistics package software determining percentage, frequency, mean, standard deviation and test of hypothesis using t-test which determine statistical significance at .05 and .01. The results showed that 1) the employees in the traditional team and the virtual team overall had significant .01 different level of trust in the teams. The virtual team has a higher level of overall trust in team than the traditional team and the employees in the traditional and virtual teams have significantly .05 different overall organization engagement. The virtual team appeared to have a higher level of organization engagement than

the traditional team. The qualitative aspect utilized in-depth interviews dividing samples into two groups: 1) employees who have been members of the tradition team but have never been in the virtual team. 2) employees who have been members of the virtual team. The number of the interview samples was 10, 2 from each airline. The data obtained were categorized and indexed using content analysis method. There were four important factors contributing to trust in the traditional team: (1) communication ability both in formal and informal manner (2) good relationship with colleagues (3) skills and specific ability (4) adapting ability. There were three important factors contributing to trust in the virtual team (1) quick and efficient communication technology (2) standardized working patterns (3) skills and specific ability. 4) There were eight factors contributing to organization engagement in the traditional team: (1) pay and fair welfare (2) Opportunity (3) colleagues (4) executives and bosses (5) pleasant working environment and good facilities (6) stable image of the organization (7) family-like organizational culture (8) working affection. As for the virtual team, there were seven important factors contributing to trust within the team: (1) pay and fair welfare (2) colleagues (3) team building activities (4) working affection (5) image of stability of the organization (6) Opportunity (7) executives and bosses. The recommendations from this research were as follow: 1) the results practically outline factors contributing to trust in the traditional team. Such factors are formal and informal communication and making good relationship with other colleagues. 2) The factors contributing to trust in the virtual team were quick and efficient communication technology and standardized working patterns. 3) The factors contributing to organization engagement in both the traditional and virtual teams. Such factors were placing importance on the pay and fair and transparent welfare system.

Keywords: *Trust in Team, Organization Engagement, Traditional Team, Virtual Tea*

บทนำ

ความเชื่อถือว่าไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007) และส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์กร (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000) นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงผลของความเชื่อถือว่าไว้วางใจว่าส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร การลาออกจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Robbins, S.P., & Judge, T.A., 2007) โดย Shaw (1997) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเชื่อถือว่าไว้วางใจในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 1. ความสำเร็จในผลงาน (Achieving Results) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดเพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญในองค์กร ความเชื่อถือว่าไว้วางใจจะไม่เกิดขึ้นหากบุคคลนั้นไร้ความสามารถ หรือมีความสามารถต่ำหรือไม่มากพอที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นคาดหวังไว้ และยากที่จะได้รับความเชื่อถือว่าไว้วางใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นในโอกาสต่อไป 2. ความตรงไปตรงมา (Acting with Integrity) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์จริงใจจริงจังต่อคำพูดและการกระทำอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ เนื่องจากความไว้วางใจเกิดขึ้นได้ จากความคาดหวังที่จะได้รับผลลัพธ์ในทางบวกจากผู้ที่เราให้ความไว้วางใจ การไม่รักษาคำพูด การกระทำที่ไม่โปร่งใส คลุมเครือ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกว่าบุคคลที่เราให้ความไว้วางใจอาจไม่มีความสามารถ หรืออาจมีเจตนาแอบแฝง ซึ่งการสร้าง ความซื่อสัตย์ในทีมงานและองค์กร และ 3. การแสดงความดูแลเอาใจใส่ห่วงใย (Demonstrating Concerns) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเอาใจใส่ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของเราโดยทั่วไปเราจะให้ความไว้วางใจกับคนที่ เป็นห่วงใยเรา เข้าใจปัญหาต่างๆ และไม่กระทำในสิ่งที่ขัดแย้งกับเรา เนื่องจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจเป็นการศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะทำให้สามารถทราบถึงธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ตลอดจน

ปัจจัยที่สนองต่อความต้องการเหล่านั้นซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะอุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์กร โดยแนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญและกำลังได้รับความสนใจก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับ“ความผูกพันของพนักงาน” (Employee Engagement)

อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิภาพและอยู่รอดได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดย Hewitt Associates (2011) ได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Say) และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) โดยดูว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร ส่วนพฤติกรรมที่แสดงในแง่ลบ เช่น อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover) อัตราการเข้าออกจากรางานของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็ จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน จนบุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับการยอมรับในองค์กร ทำให้เกิดความเต็มใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทพลังให้กับการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานในองค์กรซึ่งต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่พนักงานในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อยๆ พัฒนาขึ้นช้าๆ อย่างมั่นคง ดังนั้นความเชื่อถือว่าไว้วางใจและความผูกพันต่อ

องค์การจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์การพึงประสงค์ในบุคลากรของตนเอง

บุคลากรแต่ละองค์การย่อมมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย แต่หนึ่งในเทคนิคการทำงานที่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางในการจัดการองค์การ คือ การทำงานเป็นทีมและด้วยความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสารโทรคมนาคมทำให้เกิดการประยุกต์ใช้การสื่อสารโทรคมนาคมกับแนวคิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการสร้างรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่ที่เรียกว่า “ทีมเสมือนจริง” (Virtual Team) เพื่อให้

เหมาะสมกับบริบทขององค์การในปัจจุบันที่ต่างกระจายอยู่ทั่วโลกเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่ายต่างๆ ด้วยความรวดเร็วทำให้การทำงานทันกับความเปลี่ยนแปลง ลดต้นทุนการผลิต และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยสามารถเปรียบเทียบลักษณะของทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง ดังตารางที่ 1

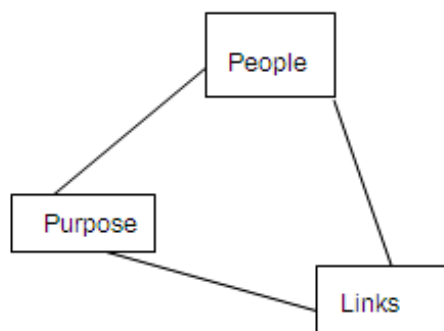
ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะของทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง

ทีมดั้งเดิม	ทีมเสมือนจริง
- สมาชิกในทีมมาจากคนภายในองค์การ	- สมาชิกในทีมมาจากคนทั้งภายในและนอกองค์การ
- สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันภายในองค์การ	- สมาชิกในทีมกระจายอยู่ในหลากหลายองค์การ
- สมาชิกในทีมอยู่ในพื้นที่และเวลาเดียวกัน	- สมาชิกในทีมอยู่ต่างพื้นที่ ต่างเวลา
- รูปแบบของทีมงานมีลักษณะคงที่	- รูปแบบของทีมงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- มีผู้นำทีมเพียงคนเดียว	- มีผู้นำทีมงานรับผิดชอบหลายคน แตกต่างกันไปตามภารกิจ หน่วยงาน และเวลา
- ใช้การติดต่อสื่อสารกันแบบเผชิญหน้า (Face to Face)	- ใช้ติดต่อสื่อสารผ่านทางเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของทีมงานจากอดีตสู่ปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่ารูปแบบของทีมงานที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากทีมที่มีสมาชิกในทีมจำนวนมากมาเป็นจำนวนน้อยลง มีความหลากหลายมากขึ้นทำให้องค์การได้พบกับคุณค่าในของความร่วมมือในการทำงานซึ่งองค์การจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้โดยเก็บเกี่ยวความรู้เหล่านั้นมาจากประสบการณ์ของสมาชิกในทีมเพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์การ (Kimball, Lisa 1997)

ในองค์การที่ต้องการนำแนวคิดการทำงานแบบทีมเสมือนจริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการทำงานนั้น Lipnack and Stamps (1997) กล่าวว่าต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ คน (People) คือ กลุ่มคนเล็กๆ ที่มีจากหลากหลายสาขาอาชีพและหลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นจนถึง

ระดับล่างขององค์การเล็กๆ ในท้องถิ่น ความมุ่งหมาย (Purpose) คือ การตระหนักถึงเป้าหมายเพื่อเป็นการรวมกลุ่มคนเข้าไว้ด้วยกัน และความเชื่อมโยง (Links) คือ การสร้างความสัมพันธ์ในทีมที่มีความอิสระและมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งจะแตกต่างจากการทำงานแบบทีมดั้งเดิม เมื่อนำทั้ง 3 องค์ประกอบหลักดังกล่าวมาจำลองในแบบจำลองของทีมเสมือนจริงก็ปรากฏดังภาพที่ 1



แหล่งที่มา: Lipnack and Stamps.(1997).Virtual teams: Reaching across space, time and organization with technology. New York: John Wiley & Sons, Inc.

จากการพัฒนาของอุตสาหกรรมสายการบิน ทำให้มีการเติบโตขึ้นเรื่อยมาทั้งในและนอกประเทศ ทำให้หลายสายการบินมีการขยายธุรกิจและเปิดเส้นทางการบินใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต่างมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันไปตามเป้าหมายขององค์กร และจากการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้อุตสาหกรรมการบินจะแนวโน้มมีการเติบโตมากขึ้นในภูมิภาคอาเซียน ทำให้เกิดการแข่งขันกันที่สูง ในขณะที่เดียวกันต้นทุนในการบริการก็สูงตามไปด้วย ทำให้หลายสายการบินต้องทำการลดต้นทุนของตนเองเพื่อการอยู่รอด อาทิ การลดจำนวนองค์กรโดยการให้พนักงานออก ซึ่งเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นอย่างมาก และด้วยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้หลายสายการบินเกิดการทำเป็นทีมในรูปแบบใหม่ คือการทำงานแบบทีมเสมือนจริง ที่สมาชิกในทีมที่อยู่ต่างสถานที่ ต่างเวลา สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ต้องเสียเวลาและลดค่าใช้จ่ายจากที่จะต้องมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกองค์ประกอบของอุตสาหกรรมการบินมีความเข้มแข็งในการทำงานเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทั้งด้านธุรกิจและบุคลากรสำหรับการแข่งขันในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงว่ามีระดับแตกต่างกันอย่างไร และปัจจัยใดที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่า

ไว้วางใจในทีมและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง ซึ่งผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมหรือวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือวางแผนแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ ซึ่งย่อมจะส่งผลดีต่อองค์กรที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความแตกต่างระหว่างความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง

ความสำคัญ

1. ทราบถึงระดับความแตกต่างระหว่างความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง
2. ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง
3. ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง
4. เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานแบบทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงให้แก่องค์กร รวมถึงผู้ที่สนใจและนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

ขอบเขต

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methology) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงที่เป็นทีมบริการที่สามารถปฏิบัติงานสนองตอบความต้องการได้ทันทีเมื่อ

มีสถานการณ์ต่างๆเกิดขึ้น ในกรณีฉุกเฉินโดยทำงานข้ามระยะทาง และเขตแดนและพนักงานในทีมดั้งเดิม จากองค์กรในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อเปรียบเทียบระดับของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร ส่วนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) จากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายอื่นๆ และพนักงานระดับปฏิบัติการที่เคยทำงานในทีมเสมือนจริงและทีมดั้งเดิมจำนวน 10 ท่าน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่นำไปสู่ความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร

ขั้นตอนการดำเนินการ

เนื่องจากการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้การศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยทั้งสองส่วน ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

1. ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานที่เคยทำงานในทีมเสมือนจริงและพนักงานที่เคยทำงานในทีมดั้งเดิม จากองค์กรในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 300 คน แบ่งเป็นสมาชิกในทีมแบบดั้งเดิมสายการบินละ 30 คน รวมจำนวน 150 คน และสมาชิกในทีมเสมือนจริงสายการบินละ 30 คน รวมจำนวน 150 คน โดยใช้เกณฑ์ในการใช้พิจารณาและเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสอบถามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้เลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่เคยทำงานแบบทีมเสมือนจริงและทีมดั้งเดิมโดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบคลัสเตอร์ คลัสเตอร์และคลัสเตอร์ปฏิบัติการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถาม โดยใช้แบบวัดของลิเคอร์ท สเกล โดยมีลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล

ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อถือไว้วางใจในทีม และข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open End) เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรและความเชื่อถือไว้วางใจในทีม

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือชุดนี้ โดยการทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการรวบรวมผลงานการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงและปรึกษาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านสถิติ ด้านการประเมินผลและด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรเพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหาที่ต้องการประเมินและการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 20 ชุด เพื่อนำมาตรวจให้คะแนนโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยรวมและความเชื่อมั่นรายด้าน (Internal consistency method) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นโดยรวม = .914 และความเชื่อถือไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นโดยรวม = .963

เมื่อทำการปรับปรุงแบบสอบถามและแจกให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 300 ชุด ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยรวมและความเชื่อมั่นรายด้าน (Internal consistency method) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นโดยรวม = .950 และความเชื่อถือไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นโดยรวม = .971

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการลงรหัสและบันทึกข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้สถิติพื้นฐานที่ใช้ประกอบด้วย ร้อยละความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t -test ซึ่งกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) และแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 2 กลุ่ม จาก 5 สายการบิน ได้แก่ พนักงานที่ไม่เคยเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริงแต่เคยเป็นสมาชิกในทีมดั้งเดิม และพนักงานที่เคยปฏิบัติงานเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริงโดยผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มละ 1 ท่าน รวมจำนวน 10 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) ซึ่งมีแบบคำถามปลายเปิด กึ่งมีโครงสร้าง โดยโครงสร้างของคำถามจะสร้างขึ้น โดยใช้กรอบคำถามการวิจัยในการกำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อตั้งเป็นคำถาม นอกจากนี้ยังใช้เครื่องบันทึกเสียงและเครื่องบันทึกภาพ เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วน

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจะเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถาม และดำเนินการทดสอบแบบสัมภาษณ์กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนที่จะนำแบบคำถามไปใช้จริง และสร้างความเชื่อมั่นในการเก็บข้อมูล ด้วยการชี้แจงแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์นั้น สามารถบอกข้อเท็จจริงอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้มากที่สุด

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) แล้ว ผู้วิจัยทำการถอดเทปจากข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงอย่างละเอียด โดยทำการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและครบถ้วน แล้วนำบทสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) มาทำการจัดหมวดหมู่ และแยกแยะข้อมูลต่างๆ (Categoring) หรือทำดัชนีข้อมูล (Indexing) ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจาก

บทสัมภาษณ์เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องบางอย่างกลับมาพิจารณาประกอบในภายหลังเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกัน โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกตามคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความถูกต้องของข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ถึงเหตุและผล (Cause and Effect Analysis) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ให้เห็นว่า ผลที่เกิดมาจากเหตุปัจจัยใด แล้วนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแบบบรรยายเพื่อตอบคำถามการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยนำส่วนที่ 4 ในแบบสอบถามที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open End) เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรมาร่วมอภิปรายด้วย

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องบุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่าง พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสายการบินเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methology) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ 2 ส่วน ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเก็บข้อมูลพบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทำงานในทีมดั้งเดิมคิดเป็นร้อยละ 50.0 และทีมเสมือนจริง คิดเป็นร้อยละ 50.0

2. เมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิม และทีมเสมือนจริง พบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง มีระดับความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความเชื่อถือว่าว่างใจโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานในทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือว่าว่างใจในทีม ด้านความสำเร็จผลงานหรือการทำงานสำเร็จ และด้านการแสดงความดูแลเอาใจใส่มากกว่าทีมดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทีมเสมือนจริงมีความเชื่อถือว่าว่างใจ ด้านความตรงไปตรงมามากกว่าทีมดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิม และทีมเสมือนจริง มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านการนึกถึงองค์กรในแง่บวกไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทีมเสมือนจริงมีด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถสูงกว่าทีมดั้งเดิม

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ผลการวิจัยนี้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก คือ พนักงานที่ไม่เคยเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริง แต่เคยเป็นสมาชิกในทีมดั้งเดิมในอุตสาหกรรมสายการบิน และกลุ่มที่สอง คือ พนักงานที่เคยปฏิบัติงานเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริงในฝ่ายการให้บริการลูกค้า สายการบินละ 2 ท่านจากทั้งหมด 5 สายการบิน รวมจำนวน 10 ท่าน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าว่างใจในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (1) การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (2) ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (3) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านและ (4) ความสามารถในการ

ปรับตัว ในขณะที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าว่างใจในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (1) เทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (2) รูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐาน และ (3) ทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมดั้งเดิม ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (2) โอกาสที่ได้รับ (3) เพื่อนร่วมงาน (4) ผู้บริหาร/หัวหน้างาน (5) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่ายุและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน (6) ภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง (7) วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และ (8) ความชอบในงาน ในขณะที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทีมเสมือนจริง ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม (2) เพื่อนร่วมงาน (3) การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (4) ความชอบในงาน (5) ภาพลักษณ์องค์กรที่มีความมั่นคง (6) โอกาสที่ได้รับ และ (7) ผู้บริหาร/หัวหน้างาน

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือว่าว่างใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมสายการบินมีประเด็นที่เสนอการอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง มีระดับความเชื่อถือว่าว่างใจในทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความเชื่อถือว่าว่างใจโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิมซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ผลการวิจัยต่างจากความหวังของผู้วิจัยเนื่องจากงานวิจัยของ Jarvenpaa & Leidner (1998) ได้อธิบายเรื่องความเชื่อถือว่าว่างใจของสมาชิกในทีมเสมือนจริงเกิดจากความว่างใจแบบทันที (Swift Trust) ที่มีลักษณะชั่วคราว ก่อรูปทีมขึ้นมาจากงานในชีวิตประจำวัน บางทีมก็มีสมาชิกที่มีทักษะต่างกัน ไม่เคยทำงานร่วมกันจึงเกิดเงื่อนไขเรื่องของเวลาในการ

สร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ทำให้ลดศักยภาพของสมาชิกที่จะได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกในทีมจึงเลือกใช้กระบวนการทางข้อมูลในการจำแนกพวก และก่อรูปเป็นกลุ่มที่มีลักษณะความชอบหรือความประทับใจที่คล้ายคลึงกัน มีการเชื่อมโยงกันด้วยพื้นฐานของความรู้ที่แตกต่างหลากหลาย จะเกิดการรวมตัวจากบุคคลที่สนใจเฉพาะด้านเหมือนกัน ซึ่งทักษะความสามารถของสมาชิกมีผลสำคัญอย่างมากต่อการเกิดความไว้วางใจแบบทันที

นอกจากนี้งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมสื่อสาร (Communication behaviors) ซึ่งผ่านทางเทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมเสมือนจริง ซึ่งสอดคล้องกับ Dale Mancini (2009) และสอดคล้องกับข้อมูลหลายแหล่งที่แสดงให้เห็นว่าการทำงานแบบทีมเสมือนจริงอาจต้องมุ่งไปที่การสื่อสารของสมาชิกในทีม (Anderson *et al.*, 2007)

2. พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิมซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ผลการวิจัยต่างจากความหวังของผู้วิจัยเนื่องจากในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีปัจจัยหลายประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามโครงสร้างหรือบริบทขององค์กร โดยในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้พบปัจจัยที่นำไปสู่ความผูกพันของพนักงานอยู่ประการ ซึ่งสอดคล้องกับ Hewitt Associates (2011) ประกอบไปด้วย แนวปฏิบัติขององค์กร (Company practices) ลักษณะงาน (Work) สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total rewards) คุณภาพชีวิต (Quality of life) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และบุคลากร (People)

อย่างไรก็ตามจากการวิจัยของเจียมจิต จิระสิทธิกุล (2552) ที่ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กรเสมือนจริงได้เสนอปัจจัยเพิ่มเติมที่อาจเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน

รูปแบบการทำงานเสมือนจริง คือ ความอิสระในการทำงาน และความสุขในการทำงานที่ได้ใช้เทคโนโลยีจึงทำให้พนักงานรู้สึกทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมดั้งเดิม คือ เรื่องของการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่สำคัญซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมเสมือนจริง คือ เรื่องเทคโนโลยีในการสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงรูปแบบในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การทำงานในรูปแบบของทีมเกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจและความร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีรูปแบบการทำงานแบบทีม สามารถนำผลการสรุปปัจจัยต่างๆ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงนโยบาย แนวทางในการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิ การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเชื่อมโยงกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนมีความยุติธรรมโปร่งใส

3. องค์กรที่มีรูปแบบทีมเสมือนจริงควรให้ความสำคัญกับสมาชิกในทีมเสมือนจริง ให้ความเคารพและยอมรับในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความเสมอภาคในการบริหารองค์กร ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความเข้มแข็งและดำรงอยู่ได้ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

บรรณานุกรม

เจียมจิต จิวะสิทธิ์กุล. 2552. ความผูกพันของพนักงาน
ในองค์กรเสมือนจริง. ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

Anderson, A. H.; Mcewan, R.; Bal, J. and Carletta,
J. 2007. Virtual Team Meetings: An Analysis
of Communication and Context. *Computers
in Human Behavior*. 23: 2558-2580.

Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Mayer, R. C. and
Tan, H. H. 2000. The Trusted General
Manager and Business Unit Performance:
Empirical Evidence of a Competitive
Advantage. *Strategic Management Journal*.
21 (5): 563-576.

Healey J. 2007. *Radical Trust: How Today's
Great Leaders Convert People to Partners*.
Wiley

Hewitt Associate. 2003. *Employee Engagement*.
Retrieved November 1, 2012 from
<http://www.hewitt.com>.

Jarvenpaa, S. L. and Leidner, D. E. 1998.
Communication and Trust in Global Virtual
Teams. *Journal of Computer-Mediated
Communication*. 10 (6): 791-815.

Kimball, Lisa. 1997. *Intranet Decisions: Creating
your organization's internal network*,
Miles River Press.

Lipnack and Stamps. 1997. *Virtual teams :
Reaching across space, time and
organization with technology*. New York: John
Wiley & Sons, Inc.

Mancini, Dale J. 2009. *Building Trust in Virtual
Teams*. Retrieved October 12, 2012 from
[http://www.articlesbase.com/business-
articles/building-trust-in-virtual-teams-
1528272.html](http://www.articlesbase.com/business-articles/building-trust-in-virtual-teams-1528272.html).

Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2007.
Organizational Behavior. Upper Saddle
River, NY: Prentice Hall.

Shaw, F.B. 1997. *Trust in balance*. San Francisco:
Jossey-Bass.