

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมต่อ ผลลัพธ์การทำงานของบุคลากรในองค์การเสมือนจริง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนสำคัญ ในการวางกรอบแนวความคิดในการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ได้ทั้งหมด รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การเสมือนจริง
2. ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมขององค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดขององค์การเสมือนจริง (Virtual Organization)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การเสมือนจริงเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การเสมือนจริง โดยเรียงลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ความหมายขององค์การเสมือนจริง
2. ลักษณะเฉพาะขององค์การเสมือนจริง
3. โครงสร้างขององค์การเสมือนจริง
4. องค์การเสมือนจริงในต่างประเทศและภายในประเทศ

ความหมายขององค์การเสมือนจริง

โดยมีผู้ให้คำนิยามความหมายขององค์การเสมือนจริง ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

ทาวิก้า (Travica, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 136) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้ เป็นรูปแบบขององค์การแบบใหม่ซึ่งประกอบด้วยคนกลุ่มคน หรือหน่วยงาน หรือองค์การซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้สังกัดเดียวกันและกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ ในลักษณะชั่วคราวหรือถาวร โดยผ่านการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อจะดำเนินการในกระบวนการผลิต

มัชโชวิทซ์ (Mowshowitz, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 135) ได้กล่าวว่า องค์การเสมือนจริง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับความก้าวหน้าของ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันได้มีปรากฏการณ์ร่วมสมัยกับองค์การเสมือนจริงเกิดขึ้นมากมาย เช่น ชั้นเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) การท่องเที่ยวเสมือนจริง เป็นต้น ปรากฏการณ์เหล่านี้มาจากแนวความคิดเรื่องความเสมือนจริง (Virtuality) อันเป็นคุณสมบัติของระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีความสามารถในการสร้างโลกจำลองขึ้นมาให้เป็นระบบที่เหมือนจริง ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้มีประสบการณ์ในการเห็น ได้ยินและสัมผัสคล้ายกับสิ่งที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมของมนุษย์โดยทั่วไป

ลาวดอน และลาวดอน (Laudon & Laudon, 1999 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 136) ได้ให้คำจำกัดความว่า องค์การเสมือนจริง คือ องค์การที่ใช้เครือข่ายในการเชื่อมโยงคน ทรัพยากร และความคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างและกระจายสินค้าและบริการ โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องขอบเขตขององค์การแบบเดิมหรือข้อจำกัดในด้านสถานที่ตั้งขององค์การ

แฮ็ค (Haag, 2000 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 136) ได้ให้ความหมายขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้ เป็นเครือข่ายขององค์การอิสระที่เชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะใช้ประโยชน์ด้านการตลาดโดยการแลกเปลี่ยนทักษะ ลดต้นทุน และการเข้าถึงตลาด

ฮอดจ แอนโทนี และ เกล (Hodge, Anthony & Gales, 1996 อ้างถึงใน เรวัต แสงสุริยงค์ 2549, หน้า 6) ได้กล่าวถึง องค์การเสมือนจริง ว่าเป็นองค์การที่เกิดจากการร่วมมือ (Agreement) การทำสัญญาว่าจ้าง (Contract) หรืออาจเป็นข้อตกลงอื่น ๆ ที่ทำให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะมีความสัมพันธ์กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากกัน หากได้รับผลประโยชน์ร่วมกันดีความสัมพันธ์ก็จะดำเนินต่อเนื่องเป็นเวลานาน ความร่วมมือที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพียงเฉพาะธุรกิจด้านใดด้านหนึ่งขององค์การ โดยสำนักงานใหญ่อาจมีหน้าเพียงบริหารและจัดการให้ธุรกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์เท่านั้น

กรีนีเออร์ และเมตีส (Grenier & Metes, 1995 cite in Engkavanish, 1999, p. 9) ได้กล่าวถึง องค์การเสมือนจริงไว้ว่า เป็นการแพร่กระจายชุดของกลุ่มและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญ เพื่อความสมบูรณ์ของโครงการ เช่น โครงการเสมือนจริง (Virtual Project) ซึ่งหลังจากโครงการที่ได้ทำบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการแล้ว ทีมงานก็จะถูกยกเลิกและกลุ่มที่ทำงานเสมือนจริงนี้ ก็จะไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มกันอีก

ไค และแคลร์ (Kai & Claire, 2002, p. 447) ได้กล่าวว่า องค์การเสมือนจริงเป็นลักษณะพื้นฐานของเครือข่ายอิสระ องค์การที่ตั้งอยู่ในหลากหลายพื้นที่ ซึ่งต้องมีการปฏิบัติงานบางส่วนร่วมกัน ในเครือข่ายขององค์การนี้ทุกองค์การจะต้องมีความสามารถหลัก และมีการทำงานร่วมกันในรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีลักษณะกึ่งถาวร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, หน้า 135) ได้ประมวลนิยามความหมายขององค์การเสมือนจริง ไว้ดังนี้ เป็นการนำแนวคิดมาจากความจริงเสมือน (Virtuality) ที่สร้างโดยระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับแนวคิดด้านองค์การ ดังนั้นองค์การในลักษณะนี้จึงอาจปราศจากรูปร่างทางกายภาพซึ่งเป็นลักษณะที่ต่างจากองค์การแบบเดิมโดยทั่วไป ความหมายขององค์การเสมือนจริงในที่นี้จึงหมายถึง เครือข่ายขององค์การซึ่งเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อจะแลกเปลี่ยนทักษะ ทรัพยากร และสินค้าและบริการ

เรวัต แสงสุริยงค์ (2549, หน้า 8) ได้ประมวลนิยามความหมายขององค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) เป็นองค์การที่เพิ่มความสามารถและศักยภาพโดยใช้ความเป็นพันธมิตรร่วมกับเทคโนโลยีการสื่อสารให้เป็นประโยชน์ กล่าวคือเป็นการบริหารการทำงานที่ประสานความสามารถที่โดดเด่น (Core Competence) ของแต่ละพันธมิตรเข้ามาเป็นผลงานของตนเอง โดยมีเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นเครื่องมือจัดอุปสรรคทางด้านเวลาและสถานที่ ใช้ความเชื่อใจเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) เช่น ผู้ถือหุ้น พันธมิตร ลูกค้าและพนักงาน

พิมลจรรย์ นามวัฒน์, เสน่ห์ จุ้ยโต, ธนชัย ชมจินดา, เซาว์ โรจนแสง และ เสนาะ ดิยาว (2548) ได้ประมวลนิยามความหมายขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้ องค์การเสมือนจริงเป็นแนวความคิดด้านการออกแบบขององค์การเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นประมาณช่วงปี 1998-2000 โดยองค์การเสมือนจริงจะเป็นองค์การซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยการรวมตัวขององค์การอิสระหลาย ๆ องค์การทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่อยู่ในภาคธุรกิจเดียวกันหรือเป็นธุรกิจที่มีความต่อเนื่องกันเพื่อทำหน้าที่ทดแทนกันในลักษณะเสมือนเป็นองค์การเดียวกัน โดยแต่ละองค์การอิสระที่เข้ามารวมกันเป็นเครือข่ายเดียวกันนั้น ยังสามารถดำเนินธุรกิจตามบทบาทหรือความสามารถหลักของตนเองได้เช่นเดิม ในขณะเดียวกันก็ยังสามารถใช้ความสามารถหลักที่แต่ละองค์การมีอยู่มาดำเนินบทบาทในการบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและขององค์การอื่นที่มาร่วมเป็นองค์การเสมือนจริง จากสภาพภูมิศาสตร์ที่อยู่กระจัดกระจายและระยะทางห่างไกลกันนี้ทำให้้องค์การเสมือนจริงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการข้อมูลที่ครอบคลุม มีความซับซ้อน และมีความทันสมัยมาเป็นเครื่องมือสนับสนุน ซึ่งบทบาทขององค์การเสมือนจริงจะมีลักษณะชั่วคราวและอาจดำเนินไปได้โดยไม่สิ้นสุด ตราบใดที่ยังสามารถเอื้อประโยชน์ต่อกันและกันจากการทำธุรกิจร่วมกันภายในเครือข่ายได้ และหากเมื่อสิ้นสุดภารกิจก็อาจมีการจัดตั้งขึ้นมาใหม่ได้อีกจากองค์การอิสระต่าง ๆ ที่สามารถรวมกันเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ร่วมเพื่อดำเนินภารกิจใหม่ต่อไป องค์การลักษณะเสมือนจริงนี้มีปรากฏชัดเจนในช่วงยุคกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นยุคที่องค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องขยายบทบาททางธุรกิจของตัวเองไปสู่ตลาดโลก

แต่การขยายบทบาทไปสู่ตลาดโลกนั้นต้องใช้การลงทุนจำนวนมากและมีความเสี่ยงสูง องค์การเสมือนจริงจึงเป็นทางเลือกที่ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนและการดำเนินการต่าง ๆ ลงได้เป็นอย่างมาก นอกจากนั้นองค์การเสมือนจริงอาจถูกกำหนดขึ้นโดย เป็นองค์การภายใต้ชื่อและการบริหารจัดการโดยกลุ่มผู้บริหารเดียวกันหรือเป็นคนละองค์การภายใต้ชื่อที่แตกต่างกัน และมีการบริหารจัดการคนละกลุ่มบุคคลที่เป็นอิสระแยกจากกัน

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์การเสมือนจริงเป็นการรวมตัวกันขององค์การอิสระหลาย ๆ องค์การทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกัน ทำหน้าเป็นเสมือนดังเช่นองค์การเดียวกัน มีรูปแบบการดำเนินงานร่วมกันแบบเครือข่าย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวเชื่อมโยงเครือข่ายนั้นเข้าด้วยกัน มีการจำลองสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างความเสมือนจริงในการทำงานภายในองค์การเสมือนจริงที่ได้ร่วมกันก่อตั้งขึ้น เช่น การประชุมผ่านทางจอวิดีโอ (Videoconference) ซึ่งผู้ประชุมสามารถที่จะเข้าร่วมประชุมได้จากทั่วทุกมุมโลก มีการใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการติดต่อ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการประชุมให้มีความเสมือนจริง ซึ่งทำให้องค์การเสมือนจริงไม่สามารถถูกจำกัดด้วยสถานที่และเวลา ทำให้ไม่มีที่ค้างของสำนักงานที่แน่นอน โดยที่องค์การแต่ละองค์การที่เข้าร่วมร่วมกันสร้างองค์การเสมือนจริงนั้น จะนำความสามารถหลักของแต่ละองค์การออกมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้พร้อมทั้งสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอื่น ๆ ที่เข้าร่วมได้อีกด้วย ลักษณะในการดำเนินงานร่วมกันเช่นนี้จะเป็นลักษณะแบบชั่วคราวหรืออาจจะดำเนินงานร่วมกันต่อไปอย่างถาวรก็ได้

ลักษณะเฉพาะขององค์การเสมือนจริง (Characteristics of Virtual Organization)

จากการค้นคว้าวิจัยพบว่า ได้มีผู้กล่าวถึงลักษณะขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้

แฮน, แวนดี้ และวิลชาด (Hans, Wendy, & Wilchard, 1998 อ้างถึงใน เรวัตติ์ แสงสุริยงค์, 2549 หน้า 9-10) ได้กล่าวว่าลักษณะเฉพาะขององค์การเสมือนจริงมีรูปแบบดังนี้

1. ทำงานแบบข้ามเขตแดน (Boundary Crossing) องค์การต้องมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น (Flexibility) พร้อมทั้งจะสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดตลอดเวลา โดยการใช้คนจากหลาย ๆ หน่วยงาน (Multiple Specialists) การผลิตและการบริการต้องสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล โดยนำเอาวิธีการทำงานแบบต่าง ๆ มาผสมผสานให้เกิดประโยชน์

2. รวมความสามารถและใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Complementary Core Competencies/ The Sharing of Resource) โดยการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากความร่วมมือของ

แต่ละคน รวมความสามารถของแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกันให้เป็นพลังความสามารถหนึ่งเดียวขององค์กร

3. มีความกระจัดกระจายทางภูมิศาสตร์ (Geographic Dispersion) พื้นที่หรือสำนักงานไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถประสานงานและแบ่งหน้าที่กับคนอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่กระจายอยู่ทั่วโลก เช่น บริษัทไมโครซอฟท์จะทำการผลิตซอฟต์แวร์ในเวลากลางวัน ส่วนกลางคืนจะส่งไปทำต่อที่ประเทศอินเดียซึ่งเพิ่งเป็นรุ่งอรุณของวันใหม่ ทำให้ชั่วโมงการทำงานของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า ซึ่งทำให้เวลาผลิตสินค้าเพื่อทำการตลาด (Time to Market) ลดลงไปครึ่งหนึ่ง

4. ทำงานแบบร่วมมือ (Sharing Participant) องค์กรเสมือนจริงจะมีความแตกต่างกันในแต่ละวัน วันนี้อาจจะพันธมิตรกัน แต่ในวันต่อมาก็อาจไปเป็นพันธมิตรกับเครือข่ายอื่นก็เป็นได้

5. หุ่นส่วนทุกคนมีความเท่าเทียมกัน (Partner Equality) การพึ่งพาอาศัยในองค์กรเสมือนจริงเป็นการนำไปสู่ความเสมอภาคในความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันระหว่างหุ่นส่วนแต่ละหุ่นส่วนจะแสดงตามบทบาทของตนเอง วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และ ข้อมูลร่วมกัน ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบงานของตน โดยไม่ต้องคำนึงถึงกระบวนการตามหน้าที่ขององค์กรที่มีอยู่

6. ใช้ระบบการสื่อสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Communication) ทั้งปัจจุบันและในอนาคต ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถทำให้องค์กรเสมือนจริงสามารถสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-Face) ได้ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ระบบฝากข้อความ (Voice Mail) และ โดยเฉพาะการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) จะเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทำให้คนในองค์กรสามารถติดต่อกันทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงการนำระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์มาใช้ในการติดต่อสื่อสารงานภายในองค์กรที่เรียกว่า กรุปแวร์ (Groupware) จะทำให้การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากข้อจำกัดทั้งด้านพรมแดน เวลา และสถานที่

7. มีความเป็นชั่วคราว (Temporariness) ตราบใดที่ความต้องการของลูกค้ายังคงมีอยู่และ/หรือความร่วมมือระหว่างกันยังคงให้ผลประโยชน์ตอบแทน องค์กรก็จะยัง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด แต่ในความเป็นจริงความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงและต้องแข่งขันกับคู่แข่งตลอดเวลา การจัดการองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพดังกล่าวก็คือ องค์กรแบบโครงการ (Project Organization) ที่เกิดขึ้นมาตามสถานการณ์และความต้องการเฉพาะกิจ เมื่อหมดความจำเป็น หรือหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมายแล้ว องค์กรดังกล่าวก็พร้อมที่จะสลายไปหรือปรับไปทำหน้าที่ใหม่ตามที่ต้องการ

ชียวน (Zhiyuan, 2005) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรเสมือนจริงไว้อย่างครบถ้วน ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์การ (Based on Core Competencies) องค์การที่เป็นสมาชิก (Member) หรือบุคลากรที่ทำงานภายในองค์การเสมือนจริงนั้น จะให้ความช่วยเหลือแก่องค์การสมาชิกอื่น ๆ ภายในองค์การเสมือนจริงโดยนำความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่แท้จริงของตนเองออกมาใช้ ซึ่งทิศทางธุรกิจขององค์การเสมือนจริงนั้นจะเป็นไปตามความสามารถหลักของบุคลากร จะเกิดการรวมตัวของระบบองค์การเสมือนจริงกับความสามารถหลักของบุคลากรภายในองค์การเสมือนจริง ซึ่งเป็นแนวทางในการนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถหลักของบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้นำความสำเร็จมาสู่องค์การ อาจจะเป็นการสร้างองค์การที่ดีเลิศขึ้นมาได้

2. เครือข่ายขององค์การอิสระ (Network of Independent Organization) องค์การเสมือนจริงนั้นจะมีการมอบหมายงานภายในองค์การให้แก่องค์การอิสระในเครือข่าย ซึ่งองค์การอิสระที่อยู่ในเครือข่าวนั้น คือองค์การอิสระที่มีความสัมพันธ์กับองค์การทั่วไปในเครือข่ายขององค์การที่อื่น ๆ ภายนอกองค์การเสมือนจริง ซึ่งจะเป็รูปแบบขององค์การเสมือนจริงในรูปแบบกึ่งมั่นคง (Semi-stable) ดังนั้นองค์การเสมือนจริงจึงเป็นเครือข่ายแบบชั่วคราวขององค์การอิสระ

3. มีลักษณะที่มีอัตลักษณ์เดียว (One Identity) ลักษณะพื้นฐานอื่นขององค์การเสมือนจริงนั้น นอกเหนือจากการที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การเสมือนจริง ยังสามารถมองเห็นลักษณะเฉพาะขององค์การอิสระ ภายในองค์การเสมือนจริงนั้น ได้ ซึ่งองค์การเสมือนจริงในลักษณะนี้ จะเรียกว่า องค์การเสมือนจริงแบบซอฟท์ (Soft Virtual Organization) แต่เมื่อมององค์การเสมือนจริงจากภายนอกขององค์การแล้วยังรู้สึกว่ามีลักษณะคล้ายองค์การทั่วไปจะเรียกว่า องค์การเสมือนจริงแบบฮาร์ด (Hard Virtual Organization)

4. มีลักษณะที่ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีสารสนเทศ (Base on Information Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างเครือข่ายขององค์การเสมือนจริง สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การเสมือนจริงนั้น คือการใช้เทคโนโลยีการขนส่งขั้นสูง การติดต่อสื่อสารเครือข่ายของข้อมูลขององค์การเสมือนจริงนั้น จะทำให้องค์การสามารถกระจายตัวเพื่อเชื่อมโยงองค์การอิสระในเครือข่ายเข้าด้วยกันได้ พร้อมทั้งสามารถทำให้องค์การอิสระในเครือข่ายสามารถที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งถ้าจะทำให้องค์การเสมือนจริงมีความมั่นคง องค์การควรมีพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

5. มีลักษณะที่ไม่เน้นสายการบังคับบัญชา (No Hierarchy) สายการบังคับบัญชานั้นไม่ใช่รูปแบบที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรเสมือนจริงได้ เนื่องจากองค์การอิสระภายในเครือข่ายขององค์กรเสมือนจริงนั้นจะมีความเสมอภาคกัน เป็นความเท่าเทียมกันของโครงสร้างองค์การเสมือนจริง ซึ่งระบบนี้จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพและตอบสนองในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

6. จำแนกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติ (Distinction between a Strategic and Operational Level (Separability)) ในระดับการจัดการยังต้องการความชัดเจน ในการแบ่งแยกระหว่างความต้องการที่เป็นนามธรรมและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนทิศทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงทำให้เกิดความแตกต่าง ระหว่างระดับการจัดการกลยุทธ์ระดับสากล และระดับการจัดการปฏิบัติการระดับท้องถิ่น เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

7. มีขนาดขององค์กรที่ไม่ใหญ่เกินไป (Small Sized Partners or Small Companies) องค์กรที่จะเป็นองค์กรเสมือนจริง จะมีความเป็นไปได้เฉพาะองค์กรที่มีขนาดเล็ก ส่วนองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีการตัดสินใจที่ช้าเพราะมีกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน แต่องค์กรที่มีขนาดเล็กนั้นสามารถที่จะตัดสินใจได้เร็ว ดังนั้นองค์กรอิสระที่จะเข้าร่วมกับองค์กรเสมือนจริงนั้นควรจะมีขนาดที่ย่อมคือ ไม่ใหญ่เกินไปนักจึงจะประสบความสำเร็จในการเข้าร่วมกับองค์กรเสมือนจริง

8. ไม่มีตำแหน่งที่ตั้งองค์กรที่ชัดเจน (Vague/ Fluid Boundaries) องค์กรเสมือนจริงนั้นทำให้ คำว่าเขตแดนขององค์กรในลักษณะก้ำกั้นเปลี่ยนแปลงไป การร่วมมือกันท่ามกลางการแข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ รวมถึงการออกแบบ สิ่งเหล่านี้ทำให้คาดเดายากกว่าจุดไหนจะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร หรือจุดใดคือจุดสิ้นสุดขององค์กร ดังนั้นจึงควรแบ่งแยกการทำงานภายในองค์กรเสมือนจริง ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอิสระในเครือข่าย และภายนอกองค์กรควรแบ่งระหว่างองค์กรเสมือนจริงกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วโลก

9. มีความสัมพันธ์แบบกึ่งถาวร (Semi-Stable Relation) ความสัมพันธ์ขององค์กรอิสระภายในองค์กรเสมือนจริงนั้น มีความเป็นทางการที่น้อยมากและไม่มีความถาวร ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์กรอิสระแต่ละองค์กรเอง ซึ่งองค์กรอิสระภายในองค์กรเสมือนจริงนั้นสามารถที่จะดำเนินงาน โดยไม่ต้องสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอิสระอื่น ๆ ในเครือข่ายก็ได้

10. มีลักษณะที่ขึ้นอยู่กับจังหวะและโอกาส (Dependent on Opportunism) องค์กรต่าง ๆ อาจจะต้องมีการรวมกลุ่มกัน เพื่อแสวงหาตลาดที่มีความจำเพาะส่วน และตลาดที่

เกิดขึ้นนั้น โดยส่วนใหญ่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ตลาดส่วนนั้นจะหายไป ซึ่งเหตุผลที่เกิดการร่วมมือกันเช่นนี้ เนื่องมาจากความต้องการที่จะดำรงการปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างองค์การอิสระต่าง ๆ ภายในองค์การเสมือนจริงซึ่งจะต้องอาศัยโอกาสและจังหวะที่เกิดขึ้นในทางธุรกิจ เพื่อดำรงการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การเสมือนจริง

11. มีการรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกัน (Shared Risks) องค์การเสมือนจริงจะตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นภายในตลาด ซึ่งจะเป็นตัวที่ส่งเสริมให้ฐานการตลาดขององค์การนั้นดีขึ้น ความเสี่ยงจะลดลง เกิดการกระจายความเสี่ยงไปยังองค์การอิสระภายในองค์การเสมือนจริง

12. มีความเชื่อใจกันเป็นพื้นฐาน (Base on Trust) การเชื่อมโยงขององค์การอิสระจะขึ้นอยู่กับความเชื่อใจของทั้งสองฝ่ายว่าจะมีความเชื่อใจกันมากน้อยแค่ไหน ที่จะนำความรู้และประสบการณ์มาแบ่งปันกัน

13. มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Shared Ownership) องค์การเสมือนจริงจะขาดการรวมกลุ่มกันแบบดั้งเดิม ซึ่งการรวมกลุ่มแบบดั้งเดิมนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น การมีความเป็นเจ้าของร่วมกันภายในบริบทขององค์การเสมือนจริงนั้นคือ การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนมีความเป็นอิสระกัน และมีความสนใจในเรื่องเฉพาะของตนเอง ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในมิติคนละแบบ ดังนั้นจึงต้องยอมรับว่าการทำงานในองค์การเสมือนจริงนั้น จะมีเจ้าของคนละแบบเนื่องจากเกิดความสนใจที่แตกต่างกัน ไม่เพียงเฉพาะองค์การเสมือนจริงเท่านั้นที่มีลักษณะสิ่งที่จะต้องสนใจร่วมกันแค่ยังรวมไปถึงการให้หุ้นส่วนนั้นมีส่วนร่วมด้วย ถึงแม้ว่าหุ้นส่วนนั้นจะมีความสนใจในแต่ละเรื่องที่ไม่เหมือนกัน เพราะหุ้นส่วนนั้นมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีสิ่งที่จะต้องทำร่วมกัน ทำให้ต้องมีการละทิ้งความต่างของตนเองและออกมาช่วยทำสิ่งที่มีเหมือนกันและร่วมกัน เมื่อใดก็ตามที่เป้าหมายของหุ้นส่วนที่เข้าร่วมกลุ่มขององค์การเสมือนจริงได้รับการตอบสนองหรือไม่ได้รับการตอบสนองก็ตามหุ้นส่วนเหล่านั้นอาจจะหายไปจากองค์การเสมือนจริงได้ ซึ่งถ้าองค์การเสมือนจริงนั้นขาดมิติความเป็นเจ้าของร่วมกัน องค์การอิสระบางองค์การอาจจะหายไปจากระบบขององค์การเสมือนจริง

14. มีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) หมายถึง ทุกคน ๆ ในระบบองค์การเสมือนจริงจะดูแลทรัพยากรของตนเองภายในเครือข่ายขององค์การเสมือนจริง แต่ไม่ใช่ดูแลทรัพยากรของระบบองค์การเสมือนจริงทั้งหมด

15. มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การร่วมกัน (Shared Loyalty) พนักงานของทุกองค์การอิสระที่เข้ามามีส่วนร่วมภายในองค์การเสมือน จะต้องระบุความเป็นตัวตนของตนเองออกมาในระบบขององค์การเสมือนจริง รวมไปถึงสภาพภายในองค์การของตนเองด้วย ซึ่งจะเป็นการระบุถึงวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การที่เข้าร่วมกับองค์การเสมือนจริง การสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้

จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันของพนักงานภายในองค์กรเสมือนจริง เนื่องจากบุคลากรเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กรเสมือนจริง จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ความแตกต่างของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร

16. ความเป็นพลวัตรของเครือข่าย (Dynamic Network) องค์กรอิสระภายในองค์กรเสมือนจริงจะมีการปฏิบัติงานร่วมกันตั้งแต่ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ซึ่งเมื่อกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน พนักงานก็ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด การติดต่อสื่อสารภายในระบบองค์กรเสมือนจริงทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการถ่ายโอนข้อมูล

17. การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์ (Geographical Dispersed) องค์กรเสมือนจริงมีลักษณะ โครงสร้างที่มีการกระจายตัวทางภูมิศาสตร์

18. ไม่มีรูปแบบแผนผังองค์กร (No Organization Chart & Meta-organization) องค์กรเสมือนจริงเป็นเครือข่ายของโครงสร้างองค์กรทุกประเภท ซึ่งทำให้เป็นการยากที่จะวาดแผนผังองค์กรได้ ไม่สามารถจะคาดคะเนรูปแบบจำเพาะขององค์กรได้ จึงมีการเปรียบเทียบองค์กรเสมือนจริงกับเปลือกอหอย หรือ Meta-Organization หรือ องค์กรในลักษณะร่วม

19. ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Customer Based & Mass-customization) องค์กรเสมือนจริงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และมีการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งลูกค้าจะมีความต้องการที่เฉพาะตัว และจะถามหาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นลักษณะจำเพาะของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ (Mass-Customization) องค์กรอิสระที่อยู่ในองค์กรเสมือนจริง จะร่วมมือกันเพื่อผลิตสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ การให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรเสมือนจริง

20. ระยะเวลาในการร่วมมือ (Lifespan of Cooperation: Temporary VS. Permanent) องค์กรเสมือนจริงเป็นระบบเครือข่ายที่มีองค์กรต่าง ๆ มารวมกันเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งองค์กรเหล่านั้นจะรวมตัวกันอย่างรวดเร็ว มีการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ผ่านเข้ามาและจะมีการสลายตัวออกไปเมื่อบรรลุภารกิจ ดังนั้นระบบองค์กรเสมือนจริงจะเป็นระบบที่ดำรงอยู่ในระยะสั้น แต่บางครั้งองค์กรเสมือนจริงนั้นก็สามารถดำรงอยู่ในระยะยาวได้ สิ่งที่จะทำให้องค์กรเสมือนจริงดำรงอยู่สั้นหรือยาว ขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงานคือ ถ้าเป็นการทำงานแบบโครงการ (Project) องค์กรเสมือนจริงจะมีระยะสั้น แต่ถ้าเป็นการทำงานในรูปแบบของโปรแกรม องค์กรเสมือนจริงจะเป็นรูปแบบการทำงานระยะยาว

21. การมีสมดุลทางอำนาจ (Balance of Power: Equality of Partner VS Core-partner)

องค์การเสมือนจริงจะสร้างสมดุลในเรื่องของการใช้อำนาจ ความเสมอภาคขององค์การที่เข้ามาในองค์การเสมือนจริงกับองค์การหลักที่อยู่ในองค์การเสมือนจริง เพราะการพึ่งพิงของกลุ่มต่าง ๆ หรือองค์การต่าง ๆ ที่เข้ามาอยู่ในองค์การเสมือนจริงจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่เสมอภาค วัฒนธรรมในการควบคุม ซึ่งปกติองค์การจะใช้อำนาจในการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ วัฒนธรรมในการควบคุมแบบนั้นจะถูกดึงออกและจะถูกแทนโดยวัฒนธรรมในการมีข้อมูลและความรู้ที่เสมอภาคกัน มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและความรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามยังมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนระหว่างองค์การเสมือนจริงและส่วนที่เป็นองค์การหลัก ภายในองค์การเสมือนจริงยังคงมีอยู่ แต่การบริหารงานภายในองค์การเสมือนจริงก็ยังคงต้องมีความเสมอภาคของทุกองค์การ องค์การหลักไม่สามารถใช้อำนาจในการบีบบังคับกันได้ แต่องค์การหลักนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำโดยที่องค์การรองอื่น ๆ จะต้องนำเอาข้อมูลและความรู้มาแบ่งปันในองค์การเสมือนจริง

22. มีการทับซ้อนในเรื่องของพันธกิจ (Mission-overlap: Partial VS. Complete)

องค์การเสมือนจริงจะมีการทับซ้อนในเรื่องของพันธกิจ ซึ่งองค์การอิสระภายในองค์การเสมือนจริงจะมีพันธกิจที่ทับซ้อนกัน อาจจะมีการทับซ้อนกันแค่บางส่วนหรืออาจจะมีการทับซ้อนกันทั้งหมด องค์การอิสระที่เข้าร่วมงานภายในองค์การเสมือนจริงนั้นอาจจะมีภารกิจขององค์การเองด้วย และมีการกิจในแบบเดียวกันภายในองค์การเสมือนจริงด้วย โดยไม่อยู่ในระบบเดียวกัน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการทับซ้อนกันบางส่วน แต่ถ้าจะเป็นภารกิจที่ทับซ้อนกันแบบสมบูรณ์จะต้องเป็นภารกิจที่ทำอยู่ภายใต้บริบทแบบเดียว เช่น ทำอยู่ภายใต้บริบทขององค์การเสมือนจริงเพียงอย่างเดียว ได้มีนักวิชาการในประเทศไทยได้ทำการประมวลลักษณะเฉพาะขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, หน้า 137-139) ได้สรุปลักษณะขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม องค์การจะต้องอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้แม้ว่าจะอยู่ห่างไกลกัน โดยการติดต่ออาจจะอยู่ในรูปของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranets) หรือเอ็กสตราเน็ต (Extranets) โดยเครือข่ายการสื่อสารจะช่วยสร้างช่องทางการติดต่อระหว่างองค์การกับลูกค้า ผู้รับจ้างแบบรับช่วง (Subcontractors) ผู้จัดหาสินค้าและวัตถุดิบ (Suppliers) และคู่แข่งกัน โดยสารสนเทศที่ติดต่อกัน

เรียกว่า ระบบสารสนเทศระหว่างองค์กร (Interorganizational Information System) ดังนั้นสารสนเทศจึงเป็นหัวใจขององค์กรเสมือนจริง

2. สังคมกับชุมชนเครือข่ายซึ่งมีการร่วมมือและพึ่งพากัน เครือข่ายคอมพิวเตอร์จะเชื่อมโยงคนกับเครื่องจักรเข้าด้วยกัน กลายเป็นสังคมหรือชุมชนซึ่งมีโครงสร้างเป็นแบบเครือข่าย (Network Structure) ซึ่งจะประกอบด้วยคนซึ่งมีความสนใจร่วมกัน การติดต่อทางสังคมจะมีข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์น้อยกว่าชุมชนแบบดั้งเดิม ดังนั้นชุมชนเครือข่ายหรือชุมชนเสมือนจริงจึงมีลักษณะทางสังคมที่หลากหลาย ทั้งด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ และฐานะทางสังคม และชุมชนเครือข่ายนี้จะร่วมมือกันหรือเป็นพันธมิตรกันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เครือข่ายสังคมดังกล่าวจะมีการประชุมกันออนไลน์สำหรับผู้ที่มีความสนใจร่วมกันและต้องการแสวงหาสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ก็ได้ในลักษณะนี้เรียกว่าเป็นชุมชนเสมือนจริง (Virtual Community หรือ E-Community)

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์กรเสมือนจริงจะมีความยืดหยุ่น โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่และเวลา การปฏิบัติงานในองค์กรอาจใช้กลุ่มงานที่ทำหน้าที่ต่างกัน นอกจากนี้องค์กรเสมือนจริงอาจนำวิธีจ้างคนภายนอก และกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรระหว่างองค์กรมาใช้

4. ความเชื่อใจ (Trust) องค์กรเสมือนจริงต้องการความไว้วางใจในระดับที่สูงกว่า องค์กรแบบเดิมเพราะว่าการทำงานของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะไม่อยู่ในสายตาของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารและการควบคุมดูแลการทำงานจะมีน้อยลง ดังนั้นสมาชิกในองค์กรเสมือนจริงจะต้องมีความไว้วางใจกันว่างานที่ได้มีการมอบหมายกันไปแล้วจะมีการดำเนินการจนเสร็จสิ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ลักษณะการปฏิบัติงานแบบนี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรด้วย

5. การบริหารตนเอง (Self-organization) องค์กรเสมือนจริงจะมีลักษณะเป็นองค์กรที่มีการบริหารตนเอง กล่าวคือ การปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรจะมีความเป็นอิสระมากขึ้น เพราะสายการบังคับบัญชาจะไม่เห็นชัดเจนเหมือนองค์กรแบบเดิม การทำงานจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของสมาชิกผู้นั้น ซึ่งจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้การบริหารตนเองยังครอบคลุมไปถึงการติดต่อระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์กับคอมพิวเตอร์ โดยคนมีบทบาทน้อยมากหรือไม่เลย

6. ขอบเขตขององค์กรไม่ชัดเจน (Unclear Boundary) องค์กรแบบดั้งเดิมมีขอบเขตที่แน่นอนชัดเจน ขอบเขตดังกล่าวรวมถึง โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน สถานที่ตั้งขององค์กร เป็นต้น แต่เนื่องจากองค์กรเสมือนจริงใช้ความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นเครือข่าย โดยองค์กรเหล่านั้นอาจจะ

อยู่ต่างสถานที่กัน ทำให้เป็นการยากที่จะกำหนดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดขององค์การเสมือนจริงได้

7. ไม่มีสถานที่ตั้งขององค์การ (Location Less) การทำงานโดยไม่มีสถานที่ตั้ง (Location Less Operations) หมายถึง การปฏิบัติงานที่ดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยไม่คำนึงถึงสถานที่ เช่น การใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการสร้างร้านค้าเสมือนจริง (Virtual Store) ซึ่งลูกค้าสามารถแวะชมร้านได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เช่น ร้านหนังสือออนไลน์คอตคอม (Amazon.com) ซึ่งลูกค้าจะแวะซื้อหนังสือได้ในอินเทอร์เน็ต เท่านั้น ร้านไม่มีที่ตั้งให้ลูกค้าเข้าไปเยี่ยมชมเหมือนร้านค้าหนังสือโดยทั่วไป

พิมลจรรย์ นามวัฒน์, เสน่ห์ จุ้ยโต, ธนชัย ขมจินดา, เซาว์ โรจนแสง และ เสนาะ ดิเชาว์ (2544, หน้า 84-85) ได้สรุปลักษณะขององค์การเสมือนจริงไว้ดังนี้

1. องค์การเครือข่าย ในองค์การนี้จะมีลักษณะประกอบไปด้วยองค์การอิสระต่าง ๆ ทั้งจากตลาดภายในประเทศเดียวกันหรือจากทั่วโลก โดยมารวมกันเป็นเครือข่ายชั่วคราวเพื่อแสวงหาประโยชน์ร่วมกัน

2. มีชื่อเป็นหนึ่งเดียว องค์การอิสระต่าง ๆ จะมีชื่อเป็นของตัวเองและมีชื่อขององค์การเสมือนจริงเป็นหนึ่งเดียว เช่น Stalliance ซึ่งเป็นองค์การเสมือนจริงจะประกอบด้วยองค์การอิสระซึ่งเป็นสายการบินทั่วโลก ที่สำคัญได้แก่ United Airlines, British Midland, Lufthansa, Air Canada และ Singapore Airlines ฯลฯ

3. ไม่มีสายการบังคับบัญชา ในองค์การเสมือนจริงซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มหรือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์การอิสระต่าง ๆ จะไม่มีการกำหนดชั้นหรือลำดับความสำคัญของแต่ละองค์การว่าใครต้องขึ้นกับใครหรือใครเหนือกว่าใคร แต่องค์การจะมีสถานภาพการบริหารที่เท่าเทียมกัน

4. ความสัมพันธ์แบบกึ่งถาวร ความสัมพันธ์ขององค์การในเครือข่ายจะมีลักษณะไม่เป็นทางการและไม่ถาวร โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะพึ่งพากันและกัน แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถอยู่โดยไม่ต้องพึ่งพากัน

5. ขอบเขตขององค์การแบบคลุมเครือ องค์การเสมือนจริงจะแสดงขอบเขตขององค์การแบบคลุมเครือหรือแบบหลวม ๆ ซึ่งแตกต่างจากองค์การดั้งเดิมที่มีขอบเขตขององค์การชัดเจนว่าเริ่มต้นที่ไหนและจบลงที่ไหน ในองค์การเสมือนจริงเราอาจจะเห็นถึงความร่วมมือแม้กระทั่งกับคู่แข่งหรือกับลูกค้าผู้ขายวัตถุดิบและอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา แต่ในองค์การแบบดั้งเดิมจะไม่เห็นภาพดังกล่าว

6. ระบบเทคโนโลยีข้อมูลที่ซับซ้อนหลายชั้นเป็นพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ซับซ้อนหลายชั้น เพื่อเป็นเครื่องมือพื้นฐานให้กับระบบข้อมูลต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นของการรวมกันเป็นองค์การเสมือนจริง เนื่องจากองค์การอิสระต่าง ๆ จะอยู่แยกจากกันเป็น

ระยะทางไกล ๆ แต่จะต้องมีการประสานงานกันที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพื่อเชื่อมโยงบทบาทที่จะเสริมกันและกันได้

7. การเป็นเจ้าของร่วมกัน องค์การเสมือนจริงจะมีลักษณะของการที่องค์การอิสระต่าง ๆ เข้ามาร่วมเป็นเจ้าของ โดยที่แต่ละองค์การอิสระก็อาจมีเจ้าของร่วมที่แตกต่างกันไป ถ้าองค์การอิสระแห่งใดคิดว่าการเข้ามาอยู่ร่วมเป็นองค์การเครือข่ายไม่ได้นำมาซึ่งประโยชน์มากพอก็อาจถอนตัวออกไป หรือองค์การอิสระอื่น ๆ ที่สนใจก็อาจเข้ามาเป็นเจ้าของร่วมองค์การเสมือนจริงเพิ่มอีกก็ได้ องค์การเสมือนจริงจึงมีลักษณะที่องค์การอื่น ๆ อาจเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของได้ตลอดเวลาเมื่อเงื่อนไขเปิดให้

8. การมีความไว้วางใจกันเป็นพื้นฐาน ในองค์การเสมือนจริงความสัมพันธ์จะเป็นแบบหลวม ๆ (Dynamic Network) ไม่เป็นทางการและไม่ถาวร ดังนั้นองค์การอิสระต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือข่ายซึ่งจะต้องร่วมรับความเสี่ยงร่วมใช้ภาวะผู้นำ และร่วมได้รับความจงรักภักดีจากลูกค้าด้วยกัน จึงมีความจำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันเป็นพื้นฐาน

9. ไม่มีโครงสร้างที่เป็นทางการ องค์การเสมือนจริงจะไม่มีโครงสร้างที่เป็นทางการหรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีโครงสร้างการบริหารเลข โดยเป็นองค์การที่ไร้รูปแบบ (Meta Organization) ที่ใช้การบริหารจัดการครบวงจรอย่างถ้วนทั่ว (Meta Management) ขององค์การอิสระต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเสมือนจริง

10. มีการกระจายตัวทั่วโลก องค์การเสมือนจริงมักจะเป็นการรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายจากองค์การอิสระต่าง ๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกัน ต่างธุรกิจกัน หรือในธุรกิจที่มีความต่อเนื่องกันจากทั่วโลก

11. จุดมุ่งหมายเพื่อการตอบสนองลูกค้า การรวมกลุ่มกันเป็นองค์การเครือข่ายหรือองค์การเสมือนจริงมักจะรวมกันเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันให้ได้ครบสมบูรณ์ (Mass-Customization) ซึ่งการแยกกันอยู่เป็นองค์การอิสระไม่สามารถจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ จึงต้องพึ่งพาบทบาทขององค์การเสมือนจริง

12. ให้ความสำคัญที่นวัตกรรม องค์การอิสระต่าง ๆ ที่มารวมกันเป็นองค์การเสมือนจริงต่างให้ความสำคัญกับนวัตกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน การรวมตัวกันช่วยให้การดำเนินบทบาทในด้านการมีนวัตกรรมสามารถทำได้ง่าย

Engkavanish (1999, p. 10) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การเสมือนจริงสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) องค์การเสมือนจริงจะต้องมีวิสัยทัศน์เป้าหมายและแบบแผนในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในเครือข่าย สามารถที่จะแก้ปัญหา

ความยุ่งยากและซับซ้อนของระบบการบริหารแบบราชการได้เป็นอย่างดี ซึ่งการจัดทีมในการทำงานขององค์กรเสมือนจริงนั้นเป็นการก่อตั้งทีมสำหรับการบริหาร โครงการพิเศษระหว่างสมาชิกภายในองค์กรเสมือนจริง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยการสรรหาทีมงานที่มีความหลากหลายของทักษะ ความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้สอดคล้องรับกับโอกาสในการทำธุรกิจต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นภายในตลาดได้เสมอ ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่ายนั้น มีส่วนช่วยสร้างพลังให้แก่รูปแบบการสื่อสารและประเมินผลงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการกระจายตัวขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันสามารถจะสื่อสารออกมาได้ด้วยสัมพันธภาพที่ดีของผู้ร่วมงานและประสิทธิภาพของระบบที่มีการพัฒนาขึ้น

2. การกระจายทรัพยากร (Distribution) รูปแบบการทำงานภายในองค์กรเสมือนจริงจะต้องได้รับความร่วมมือจากทีมงานหรือกลุ่มที่อยู่ภายในพื้นที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ที่ห่างไกลกันจะไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กรได้ เมื่อสมาชิกภายในทีมต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จะทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่มากกระตุ้นให้สมาชิกมีการทำงานร่วมกันได้ โดยผ่านเครือข่ายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ความมั่นใจในข้อมูล (Information Reliance) การทำงานในองค์กรเสมือนจริงก่อให้เกิดการกระจายของข้อมูลและความรู้เนื่องจากองค์กรเสมือนจริงมีเครือข่ายของสมาชิกจากหลากหลายพื้นที่ ทำให้ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ของสมาชิกภายในเครือข่ายเมื่อได้มีการทำงานร่วมกัน ทำให้การจัดการข้อมูลและความรู้ภายในองค์กรเสมือนจริงนั้นยังคงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากและมีความท้าทายอยู่

4. การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Continual Communication) องค์กรเสมือนจริงจะใช้ความสามารถของสมาชิกภายในเครือข่าย ทำการติดต่อสื่อสารกันเพื่อลดข้อจำกัดในด้านระยะทาง ซึ่งความอยู่รอดขององค์กรเสมือนจริงนั้น จะขึ้นอยู่กับความเชื่อใจของทุกฝ่ายในการติดต่อสื่อสารกัน เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน การสื่อสารมีผลต่อการรับรู้ของแต่ละบุคคลในเครือข่าย การทำงานของสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารกันจะเป็นตัวเชื่อมโยงพื้นที่ที่กระจายตัวขององค์กรเสมือนจริง เนื่องจากการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลและความรู้ จะเป็นการดำเนินการกระจายสิ่งต่าง ๆ ไปยังเครือข่ายของสมาชิก

5. ความท้าทายของความเชื่อใจ (Trust Challenged) ความเชื่อใจ (Trust) เป็นสิ่งจำเป็นภายในองค์กรเสมือนจริง ระดับของการใช้ในการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งการทำงานร่วมกันของเครือข่ายขององค์กรเสมือนจริงเป็นพื้นฐานและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความเชื่อใจ

ซึ่งความเชื่อใจ นั้นเป็นรูปแบบของการร่วมมือสนับสนุนการทำงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย ซึ่งทำให้ความเชื่อใจ กลายเป็นเงื่อนไขที่ทำให้องค์การเสมือนจริงประสบความสำเร็จ และยังเป็นตัวช่วยในการสะสมข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความสะดวกสบาย พร้อมทั้งสามารถช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดกับองค์การในอนาคตได้

6. ความเป็นไปได้ของเทคโนโลยี (Technology Enabled) เทคโนโลยีการสื่อสารที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นตัวช่วยที่ทำให้กลุ่มที่อยู่ห่างไกลได้ทำงานร่วมกันได้ พร้อมทั้งสามารถช่วยเพิ่มปริมาณ คุณภาพ การเข้าถึงทุกรูปแบบของข้อมูลได้ ซึ่งเทคโนโลยีนั้นเป็นตัวช่วยเสริมพลังให้แก่องค์การเสมือนจริงและยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในเครือข่าย การจัดเตรียมเทคโนโลยีสำหรับการเข้าสู่องค์การเสมือนจริงของกลุ่มสมาชิก เพื่อรองรับการติดต่อสื่อสาร จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจน ได้รับการยอมรับถึงประสิทธิภาพของเทคโนโลยีและสิทธิพิเศษที่ต้องมอบให้ทีมที่เป็นตัวแทนเพื่อสื่อสารกับเครือข่ายป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานและการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันของกลุ่มสมาชิก

จากข้อมูลที่ค้นคว้ามานั้น จะเห็นได้ว่าลักษณะขององค์การเสมือนจริงมีลักษณะของการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์การอิสระต่าง ๆ เพื่อร่วมกันใช้ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร ความสามารถหลัก (Competence) ของแต่ละองค์การ โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคมเป็นตัวเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์การอิสระต่าง ๆ ที่เข้าร่วมองค์การเสมือนจริง สามารถที่จะลดข้อจำกัดทางด้านต้นทุน บุคลากร ความห่างไกลของพื้นที่และข้อจำกัดทางด้านเวลา ทำให้ขอบเขตขององค์การเสมือนจริงนั้นคลุมเครือ ไม่สามารถที่จะหาจุดเริ่มต้นและหาจุดสิ้นสุดขององค์การเสมือนจริงได้ ลักษณะการดำเนินงานจึงลักษณะยืดหยุ่น พนักงานที่ทำงานในองค์การเสมือนจริง มีความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น เพราะไม่มีสายการบังคับบัญชาเน้นการมอบอำนาจในการทำงาน ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญขององค์การอิสระที่เข้าร่วมองค์การเสมือนจริง ซึ่งในองค์การเสมือนจริงนั้นองค์การอิสระต่าง ๆ จะมีเป้าหมายในการดำเนินงานภายใต้องค์การเสมือนจริงนั้นร่วมกัน และแต่ละองค์การอิสระนั้นยังคงที่จะสามารถดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอิสระเองได้อีกด้วย ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าองค์การเสมือนจริง ต้องมีสิ่งหนึ่งเป็นตัวขับเคลื่อน นั่นคือ ความเชื่อใจเพราะว่าการทำงานภายใต้ระบบขององค์การเสมือนจริงนั้นจะต้อง มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่แต่ละองค์การอิสระนั้นมีร่วมกัน จึงทำให้องค์การอิสระต่าง ๆ นั้นจะต้องมีความเชื่อใจกันเป็นหลัก ภายในองค์การเสมือนจริงนั้นองค์การอิสระทุกองค์การมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ และความสามารถต่าง ๆ ที่แต่ละองค์การอิสระนั้นนำมาใช้ร่วมกันจึงมักก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การอิสระได้ทุกองค์การ

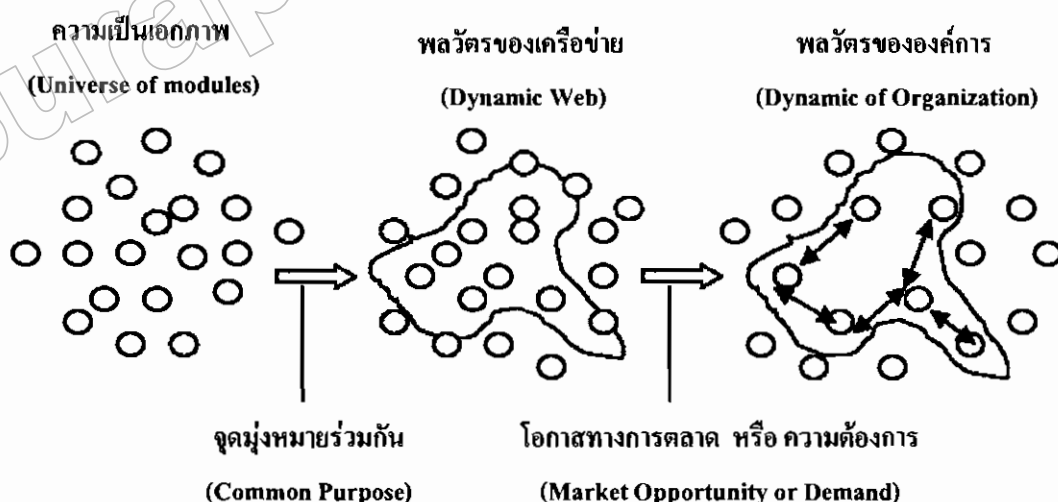
แต่การทำงานภายใต้องค์การระบบเสมือนจริงนั้นทุกองค์การจะต้องได้รับผลประโยชน์จากองค์การเสมือนจริง หากองค์การอิสระใดไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนเองต้องการ ก็สามารถที่จะถอนตัวจากองค์การเสมือนจริงได้

โครงสร้างองค์การเสมือนจริง (Structure of Virtual Organization)

มิเชล (Michelle, 2005, p. 155) ได้กล่าวถึงวงจรชีวิตขององค์การเสมือนจริงไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ กระบวนการเกิดโครงสร้างขององค์การเสมือนจริง เกิดขึ้นจากมีองค์การอิสระเข้ามาอยู่ร่วมกันภายในเครือข่ายขององค์การเสมือนจริง เกิดการร่วมมือกันอย่างเป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หลังจากมีการเข้าร่วมกันอย่างเป็นทางการขององค์การต่าง ๆ แล้ว จึงเริ่มมีการสร้างกลไกในการทำงานร่วมกันและมีการขยายตัวขององค์การเสมือนเพิ่มมากขึ้น ในการเกิดโครงสร้างขององค์การเสมือนจริงจะมีพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หลังจากที่มีองค์การเสมือนจริงสามารถที่จะเกิดขึ้นเป็นรูปร่างได้แล้ว จะมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย

มีการสร้างวัฒนธรรมร่วมกันภายในเครือข่าย จนทำให้เกิดความสมดุลภายในเครือข่ายขององค์การเสมือนจริงขึ้นได้ หลังจากนั้นอาจจะเกิดความขัดแย้งกันภายในเครือข่ายเพื่อแข่งขันทรัพยากรต่าง ๆ กันภายในเครือข่าย เพื่อความอยู่รอดขององค์การภายในเครือข่าย ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดที่จะได้กล่าวถึงต่อไป

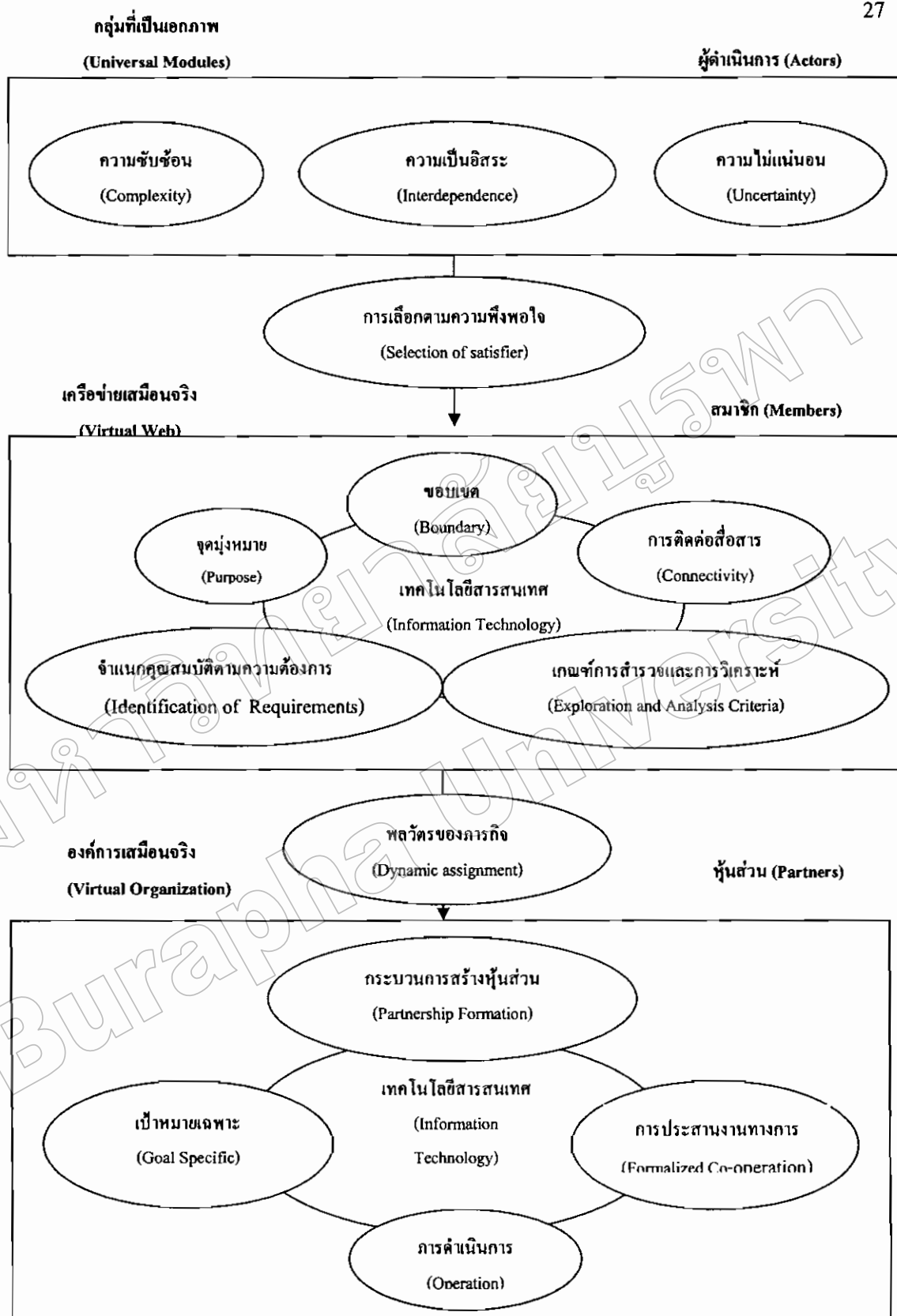
ในส่วนนี้จะเป็นการพูดถึงการสร้างองค์การเสมือนจริง และ โครงสร้างขององค์การเสมือนจริง ที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและสามารถที่จะอธิบายปรากฏการณ์ของการสร้างองค์การเสมือนจริงได้ใกล้เคียงที่สุด



ภาพที่ 2 กระบวนการสร้างองค์การเสมือนจริง (Concept and Model of Virtual Organization)

(Zhiyuan, 2005, p. 5)

จากภาพองค์การอิสระองค์การหนึ่งจะทำการรวบรวมองค์การต่าง ๆ ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่ต้องการ แล้วจึงจัดตั้งเป็นชุดของกลุ่มที่เป็นเอกภาพ (Universe of Modules) ซึ่งเป็นเพียงการรวบรวมองค์การอิสระที่ต้องการ เพื่อหาจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การอิสระ แล้วจึงสร้างองค์การที่คัดเลือกมาแล้วนั้นเป็นพลวัตรของเครือข่าย (Dynamic Web) ซึ่งเป็นการสร้างให้องค์การอิสระเหล่านั้นกลายเป็นตัวคนเดียวกัน โดยอาศัยจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การอิสระเหล่านั้น เข้ามาเป็นตัวเชื่อมโยง และอาจจะใช้หลักเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์หรือความจำเพาะทางอุตสาหกรรมเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา แล้วจึงใช้โอกาสทางการตลาด (Market Opportunities) นั้นเป็นตัวขับเคลื่อนเครือข่ายองค์การที่เชื่อมโยงกันให้กลายเป็นพลวัตรขององค์การ (Dynamic of Organization) หรือ องค์การเสมือนจริง



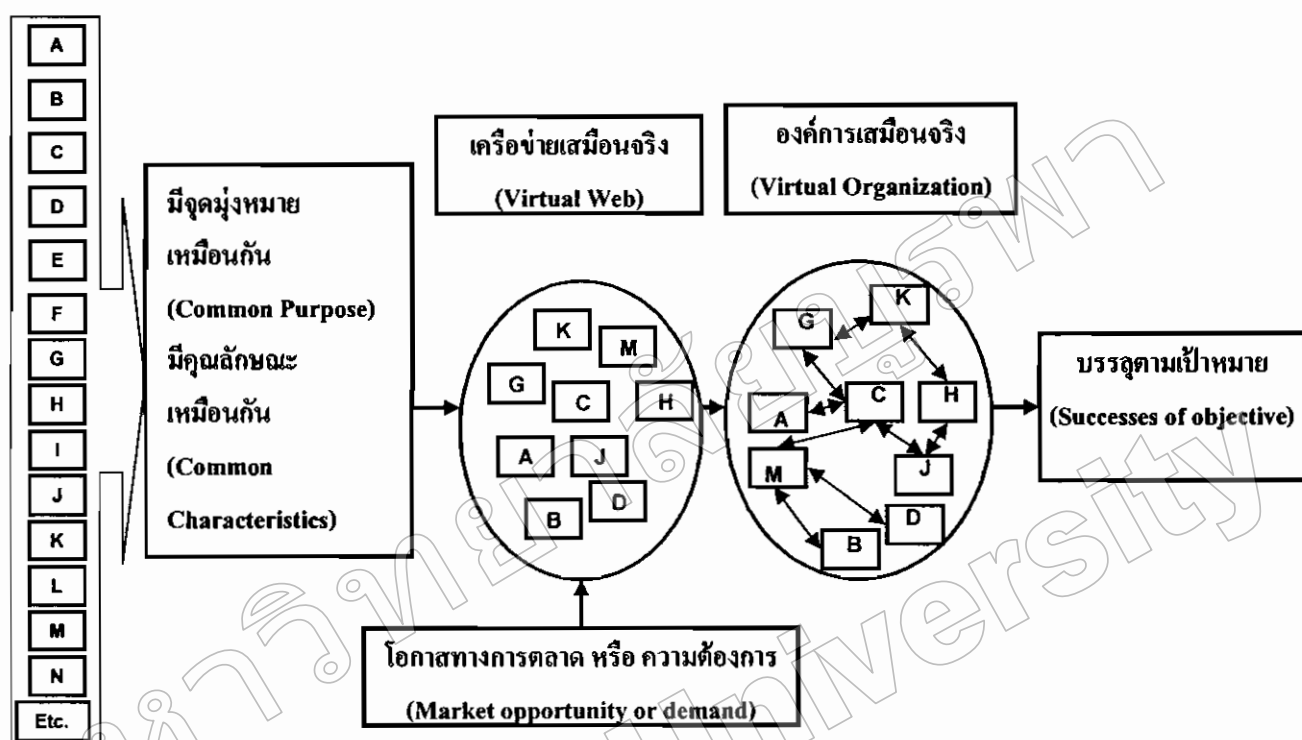
ภาพที่ 3 พลวัตรขององค์กรเสมือนจริง (Concept and Model of Virtual Organization)

(Zhiyuan, 2005, p.7)

องค์การอิสระที่เป็นผู้ดำเนินการ (Actor) ที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งในตัวผู้ดำเนินการเองนั้น จะมีความซับซ้อน (Complexity) ภายในตัวเอง มีความเป็นอิสระ (Interdependence) และมีความไม่แน่นอน (Uncertainty) อยู่ภายในตัวของผู้ดำเนินการเอง ซึ่งหลังจากนั้นจะมีการเลือกผู้ดำเนินการ ตามความพึงพอใจของผู้จัดตั้งองค์การเสมือนจริง ซึ่งในการเลือกผู้ดำเนินการนั้นจะมีเพียงบางส่วนเท่านั้น ที่ตรงตามความพึงพอใจของผู้จัดตั้งองค์การเสมือนจริง หลังจากที่ผ่านมากระบวนการเลือกผู้ดำเนินการแล้ว ผู้ดำเนินการที่ได้รับการคัดเลือกจะเข้ามาเป็นสมาชิก (Members) ของเครือข่ายเสมือนจริง (Virtual web) ซึ่งภายในเครือข่ายในการสื่อสารกันนี้สมาชิกจะต้องมีความเข้าใจว่าสมาชิกจะต้องมีวัตถุประสงค์ (Purpose) ร่วมกัน มีขอบเขตของพื้นที่ (Boundary) องค์การ ไม่เท่ากัน มีการติดต่อสื่อสาร (Connectivity) กันระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย มีการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ร่วมกันของสมาชิก มีการกำหนดเงื่อนไขหรือคุณสมบัติของสมาชิกร่วมกัน ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการสร้างสมาชิกให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นตัวเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน

การเกิดพลวัตรของภารกิจ (Dynamic Assignment) ของสมาชิก จะนำไปสู่การเป็นองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ซึ่งเครือข่ายเสมือนจริง เป็นเพียงแต่การติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกันยังไม่มีการทำงานร่วมกัน ดังนั้นเมื่อจะต้องมีการทำงานร่วมกัน โดยต้องอาศัยความชำนาญของแต่ละองค์การที่เป็นสมาชิก ทำให้ต้องมีการขับเคลื่อนเข้าสู่ระบบกระบวนการสร้างหุ้นส่วน (Partnership Formation) ซึ่งหุ้นส่วนนั้นจะเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน (Goal Specific) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายเฉพาะร่วมกันนั้นจะเป็นส่วนช่วยในการจำกัดลักษณะของสมาชิกที่จะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนภายในองค์การเสมือนจริง หลังจากเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) การประสานงานต่าง ๆ จะเริ่มมีความเป็นทางการขึ้น มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของหุ้นส่วนอย่างเป็นทางการ เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การเสมือนจริง โดยมีตัวแปรในการปฏิบัติงานร่วมกันคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ

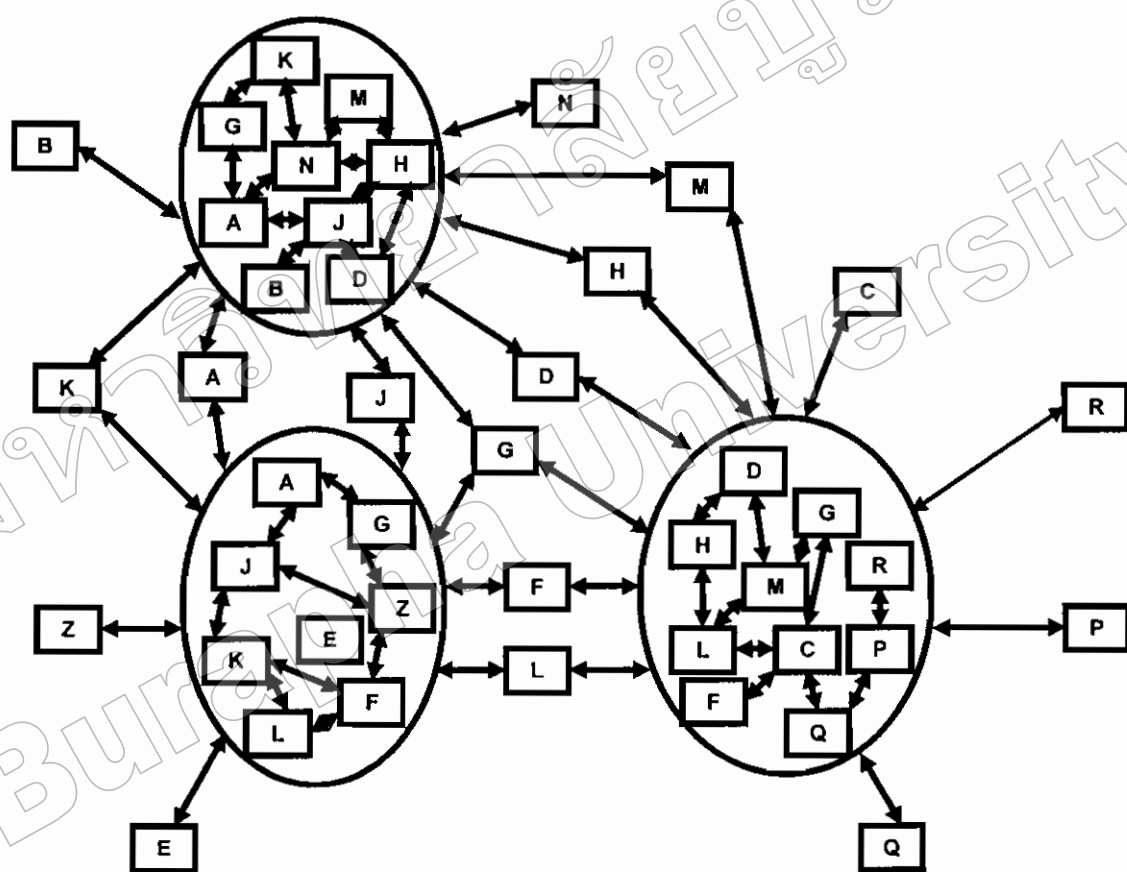
ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปถึงโครงสร้างขององค์การเสมือนจริงดังนี้



ภาพที่ 4 โครงสร้างขององค์การเสมือนจริง

จากภาพโครงสร้างขององค์การเสมือนจริงซึ่งพัฒนาโดยประสิทธิ์พร เก่งทอง โดยประมวลจากแนวคิดของชีชวน (Zhiyuan, 2005) ด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้ ในการจัดตั้งองค์การเสมือนจริงจะต้องมีองค์การอิสระเป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการจัดตั้ง โดยองค์การอิสระที่จัดตั้งนั้นจะต้องค้นหาองค์การอิสระอื่น ๆ เพื่อมาเข้าร่วมเป็นองค์การเสมือนจริง ซึ่งจะต้องมีเกณฑ์ในการสรรหาองค์การอิสระต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ อาจจะใช้เกณฑ์ในด้านของความจำเพาะทางเศรษฐศาสตร์ หรือ อาจจะเป็นการจัดหาองค์การอิสระนั้น ๆ จากกลุ่มธุรกิจเดียวกันที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกันได้ ซึ่งจะทำให้ได้กลุ่มขององค์การอิสระที่ต้องการในส่วนแรก และหลังจากนั้นจะมีการหาจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) และหาองค์การอิสระที่มีคุณลักษณะที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อกันได้เพื่อเป็นการคัดกรองหาองค์การอิสระที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่เหมือนกันอีกขั้นหนึ่ง เมื่อได้้องค์การอิสระที่มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนแล้ว ก็จะเป็นการจัดตั้งเป็นเครือข่ายเสมือนจริง โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกันเพื่อ

แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การระหว่างกัน หลังจากนั้นเครือข่ายเสมือนจริงนี้จะมองหาโอกาสทางการตลาดหรือ ความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง แล้วจึงมีการหารือเพื่อตั้งวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเสมือนจริงที่จะไปลงรับกับโอกาสทางการตลาดนั้น ๆ ทำให้เครือข่ายเสมือนจริงได้เริ่มมีการดำเนินการต่าง ๆ ขึ้นภายในเครือข่าย โดยอาจจะเป็นการนำความสามารถหลักของแต่ละองค์การอิสระภายในเครือข่าย มาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นเครือข่ายเสมือนจริงนั้นให้เกิดพลวัตรวมกันเป็นหนึ่งเดียวกลายเป็นองค์การเสมือนจริง และสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกันจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการร่วมกัน



ภาพที่ 5 โครงสร้างของเครือข่ายองค์การเสมือน

จากภาพ โครงสร้างของเครือข่ายองค์การเสมือนจริง ซึ่งพัฒนาโดยประสิทธิ์พร เก่งทอง โดยประมวลจากแนวคิดของชีชวน (Zhiyuan, 2005) ด้านบนจะเห็นได้ว่า องค์การอิสระหนึ่ง องค์การสามารถที่จะเข้าร่วมองค์การเสมือนจริงได้หลายองค์การ และเมื่อองค์การเสมือนจริง ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการแล้วองค์การอิสระที่อยู่ภายในองค์การ

เหมือนจริงนั้น ๆ ก็อาจจะแยกตัวออกจากกันได้ หรือถ้าองค์กรอิสระนั้น ๆ เห็นว่าการได้รับผลประโยชน์จากการร่วมในองค์การเหมือนจริงนั้น น้อยเกินไปก็สามารถที่จะแยกตัวออกมาจากองค์การเหมือนจริงที่เข้าร่วมอยู่ก่อนได้เช่นกัน

สามารถสรุปได้ว่าโครงสร้างขององค์การเหมือนจริงนั้นเป็นเครือข่ายขององค์การต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวเชื่อมโยงให้องค์กรอิสระต่าง ๆ รวมกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อที่จะได้ร่วมกันแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ความสามารถหลัก (Competence) ความรู้ ลึกซึ้งจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ข้อจำกัดทางด้านบุคลากร เวลา สถานที่ และเพื่อตอบสนองได้ ทุกความต้องการของตลาด จะเห็นได้ว่าองค์การเหมือนจริงนั้นจะสามารถที่จะ รวมทุกสิ่งที่ดีที่สุด ขององค์การต่าง ๆ ไว้ ทำให้สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อมาตอบสนองความต้องการของตลาดได้เป็นอย่างดี

ในปัจจุบันได้มีการสร้างองค์การเหมือนจริงมาในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์นั้น จะมีการสั่งชิ้นส่วนในการผลิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หลายรายเพื่อมาประกอบเป็นรถยนต์ ซึ่งในการสั่งชิ้นส่วนนั้น สามารถที่จะมีการเปลี่ยนผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบได้ โดยจะคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงตาม ความต้องการของตลาด ซึ่งกิจกรรมในการสรรหาผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบนี้สามารถที่จะรักษาความ ต้องการพื้นฐานขององค์การได้ เช่น การลดต้นทุนในการผลิต และมีการดำรงรักษาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ โดยให้สามารถมีการต่อรองราคาวัตถุดิบได้ตามความเหมาะสม ซึ่งการเกิดพลวัตรของระบบนี้จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การเหมือนจริงใน อุตสาหกรรมการประกอบรถยนต์ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในองค์การเหมือนจริงในลักษณะนี้ คือ ราคา ซึ่งจะเปรียบได้ถึงการเป็นขอบเขตในการสรรหาผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ จะต้องดูความต้องการของตลาดที่เกิดขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกัน (Mowshowitz, 2002)

ซึ่งองค์การเหมือนจริงที่พบในอุตสาหกรรมการผลิต จะมีการแบ่งแยกระบบ อุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นระดับขององค์การเหมือนจริงดังนี้ (Camarinha, Afsarmanesh, & Ollus, 2005, pp. 5-6)

1. ระดับหน่วยงานย่อย (Cell Level) เป็นลักษณะพื้นฐานในการผลิตภายในโรงงาน ทั่วไป ซึ่งเป็นการผลิตโดยใช้เครื่องจักรหลายตัว เพื่อรวมตัวกันผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ มีการ จัดระบบการผลิตเป็นสัดส่วนในการทำงาน เพื่อผลิตสินค้าที่มีความจำเพาะขึ้น
2. ระดับพนักงานทั่วไป (Shop-floor Level) เมื่อการสร้างระดับของเซลล์ที่มีความหลากหลายแล้ว จะมีการเชื่อมสู่ระบบการขนส่งสินค้าและระบบคลังสินค้า เป็นการรวม

ระบบทั้งหมดเข้าด้วยกันเป็นระบบอุตสาหกรรมการผลิต

3. ระดับภายในองค์กร (Intra Enterprise Level) เมื่อองค์กรรวมระบบการผลิตต่าง ๆ ได้แล้วจะมีการติดต่อสาขาขององค์กรที่อยู่ในต่างพื้นที่เพื่อรวมระบบการผลิตทั้งหมดเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะไม่ได้รวมเฉพาะระบบการผลิตเท่านั้นอาจจะรวมถึงการทำการตลาด การวางแผนการผลิต การติดต่อผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบร่วมกัน

4. ระดับระหว่างองค์กร (Inter Enterprise Level) คือการเชื่อมโยงติดต่อขององค์กรกับเครือข่ายภายนอกองค์กรหรือเป็นการติดต่อกับองค์กรอื่น ซึ่งการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรนี้จะทำให้รูปแบบการผลิตขององค์กรอาจมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจจะมีต้องการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร มีการอาศัยความร่วมมือของทุก ๆ องค์กรที่เข้ามาอยู่ภายในเครือข่าย โดยที่ทุกองค์กรจะไม่ได้คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ที่องค์กรตนเองได้รับ แต่จะต้องคำนึงการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกองค์กรในเครือข่าย ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันขององค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายขององค์กรเสมือนจริง จะขึ้นอยู่กับ การรองรับ การพัฒนาระบบการผลิตและการติดต่อสื่อสารกัน การบริการ แลกเปลี่ยนข้อมูล กระบวนการทำงานร่วมกันด้วย โดยจะต้องมีการคำนึงถึงห่วงโซ่คุณค่าที่จะได้รับจากการร่วมมือกัน

องค์กรเสมือนจริงในต่างประเทศและภายในประเทศไทย

1. องค์กรเสมือนจริงในต่างประเทศ

องค์กรเสมือนจริง ในต่างประเทศเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประมาณช่วงต้น ค.ศ. 1980s โดยเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานของบริษัทที่มีมากกว่าความสามารถที่แท้จริงที่บริษัทมีอยู่ กับหน่วยความจำเสมือน (Virtual Memory) ในเครื่องคอมพิวเตอร์ บริษัทส่วนใหญ่ในอเมริกาดำเนินเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างโลกเสมือนจริงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

1.1 บริษัทพลังงานไฟฟ้าขนาดใหญ่ในรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่มีพลังงานไฟฟ้าเป็นของตนเอง แต่จะซื้อพลังงานไฟฟ้ามาจากบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นผู้รับเหมาช่วงในการผลิต (Subcontractor)

1.2 กลุ่มของบริษัทที่ตั้งอยู่ในซิลิคอนแวลลีย์ รัฐแคลิฟอร์เนีย ร่วมกันสร้างชุมชนเสมือนจริงที่เรียกว่า Commerce Net ทำให้บริษัทต่าง ๆ สามารถติดต่อเข้าถึงข้อมูลของสินค้า และเปลี่ยนซอฟต์แวร์ หรือแม้กระทั่งให้บริการที่ปรึกษา ผ่านเครือข่ายแห่งนี้ ในโครอนได้ บริษัทที่เรียกว่า บริษัทเสมือนจริง จัดตั้งเครือข่ายขึ้นเพื่อให้บรรดาที่ปรึกษาอิสระและนักพัฒนาซอฟต์แวร์สามารถมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ได้ การทำงานขององค์กรเสมือนจริง ผู้ทำงานอาจประกอบด้วยพนักงานจากหลาย ๆ องค์กร เช่น โครงการสถานีอวกาศ (Space Station Project)

มีพนักงานประมาณ 1,000 คน มาจากบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา สมาชิกของทีมจะทำงานอยู่ที่บริษัทของตน

1.3 บริษัทเอทีแอนด์ที (AT&T) ผู้จัดการขายระดับภูมิภาคมีสำนักงานอยู่ที่เมืองเดนเวอร์ พนักงานมีประจำอยู่ที่มินนิโซต้า (Minneapolis), ลาสเวกัส (Las Vegas), ซอลท์ เลค ซิตี้ (Salt Lake City), ซานฟรานซิสโก (San Francisco) และลอสแอนเจลิส (Los Angeles) พนักงานหลาย ๆ คนนั่งทำงานอยู่ในสำนักงานของลูกค้า โดยใช้การสื่อสารติดต่อระหว่างสมาชิกภายในทีม

1.4 บริษัทคอมแพค (Compaq) ปิดสำนักงานขาย โดยให้พนักงานขายทำงานอยู่ที่บ้านโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อกับฐานข้อมูลของบริษัท ซึ่งคล้ายกับบริษัทเบเนตต (Benetton) ที่ไม่มีร้านขายเสื้อผ้าเป็นของตัวเอง แต่มีโรงงานผลิตที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ติดตามข้อมูลจากลูกค้าทั้งด้านปริมาณของสินค้า สีของเสื้อผ้า และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า (เรวัตติ แสงสุริยงค์, 2549)

1.5 บริษัทเอทีแอนด์ที (AT&T) ที่ผู้จัดการระดับภูมิภาคสามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานที่ประจำอยู่ในสำนักงานของลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร ที่ทำงานอยู่ในเครือข่ายขององค์กรภายในสำนักงานของลูกค้า

1.6 บริษัท ไนกี้ (Nike) ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจรองเท้ากีฬา ก็ได้ใช้แนวคิดองค์กรเสมือนจริง โดยได้จ้างให้บริษัทท้องถิ่นในประเทศต่าง ๆ ดำเนินการผลิตสินค้าตามรูปแบบและตราสินค้าที่บริษัทไนกี้กำหนด สามารถทำให้ไนกี้สามารถลดข้อจำกัดในด้านการจัดการต่าง ๆ ได้ทำให้สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้ก็อาจทำให้บทบาทและหน้าของบางหน่วยงานหมดความจำเป็นไปด้วย เช่นการใช้อินเทอร์เน็ต แทนการส่งจดหมายหรือเอกสารบันทึกระหว่างกัน ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ถือเป็นปรับเปลี่ยนโฉมหน้าในการทำงานจากยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) ไปสู่ยุคสารสนเทศ (Information Age) ทำให้กรอบกรอบการทำงานแบบเก่าก็ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น จากที่เคยทำงานตามคำสั่งของเจ้านายก็ต้องปรับเปลี่ยนมาทำงานตามหน้าควมรับผิดชอบในโครงการที่ได้วางไว้ นอกจากนี้องค์กรในยุคสารสนเทศยังมุ่งเน้นการตัดสินใจร่วมกันมากกว่าการให้อำนาจตัดสินใจโดยผู้บริหารเท่านั้น (ปัญญาลักษณ์ อุคมเลิศประเสริฐ, 2008)

2. องค์กรเสมือนจริงภายในประเทศไทย

2.1 กรอบศุลกากร ได้มีการพัฒนาการทำงานไปสู่รูปแบบขององค์กรเสมือนจริง

เพื่อลดอุปสรรคในการทำงานภายในองค์กร จึงได้เล็งเห็นถึงการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการนำระบบ EDI มาใช้ในการค้าระหว่างประเทศ ซึ่ง EDI เป็นระบบที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยระบบ EDI เป็นการส่งข้อมูลจากผู้ส่ง ข้อมูลคือ ผู้นำเข้า-ส่งออก ไปยังผู้ให้บริการ EDI (Van Provider) ด้วยการบันทึกข้อมูลจากเอกสาร ลงในคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมประยุกต์ แล้วแปลงข้อมูลเป็นข้อมูลมาตรฐานของ EDI แล้วจึงส่ง ข้อมูลที่ได้ไปยังผู้ให้บริการ EDI โดยส่งผ่านสายสื่อสารสาธารณะ ส่งผ่านไปยังผู้รับปลายทาง คือกรมศุลกากร (ประสารณ์ เกียรติไพบูลย์กิจ, 2544) ซึ่งระบบ EDI เป็นการนำระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาทำงานแทนคนหรือแทนเจ้าหน้าที่ในส่วนของการพิธีการและประเมินอากร ซึ่งการแลกเปลี่ยน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจากระบบงาน แบบเดิมที่เน้นการใช้เอกสารเป็นหลัก ให้เปลี่ยนเป็นการทำงานด้วยการส่งข้อมูลผ่านระบบ คอมพิวเตอร์อย่างสมบูรณ์ เป็นการช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน โดยมีผู้ใช้ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ไม่จำเป็นต้องพิมพ์ข้อมูลซ้ำอีก ช่วยประหยัดเวลา และยังช่วยลดข้อผิดพลาดในการพิมพ์ เกิดความทันสมัยส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ดัดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ช่วยเสริม สร้างภาพลักษณ์ของความทันสมัยจากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้การแลกเปลี่ยนข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์ยังช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ใช้ข้อมูลอีกทางหนึ่งด้วย (ต้องหทัย แก้วตระกูลพงษ์, 2541)

2.2 การทำเรื่องแห่งประเทศไทย ได้มีพัฒนาการทำงานโดยระบบองค์การเสมือนจริง โดยมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการและขั้นตอนทางด้านเอกสารพิธีการต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวของระบบการทำงาน โดยการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ผ่านระบบ EDI (Electronic Data Interchange) โดยเป็นระบบของการแลกเปลี่ยนเอกสารจากผู้ส่ง ไปยังผู้รับทำ ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเกิดความคล่องตัวในระบบราชการ ลดขั้นตอนการดำเนินงาน สามารถที่จะป้องกันการผิดพลาดระหว่างดำเนินงานได้ (พัชรินทร์ กาญจนจิตติวัฒน์, 2544)

2.3 อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ อุตสาหกรรมการประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขยายการผลิตและประกอบรถยนต์ทั้งเพื่อ การส่งออกและขายภายในประเทศ เนื่องจากประเทศไทยมีผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์อยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ในการผลิตและประกอบรถยนต์ การรักษาคุณภาพการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ รวมทั้งความถูกต้อง ความรวดเร็วและตรงต่อเวลาใน การส่งชิ้นส่วนรถยนต์ของผู้ผลิตให้กับผู้ประกอบรถยนต์ ซึ่งผู้ประกอบรถยนต์จากค่ายต่าง ๆ ทั้งใน และต่างประเทศ ได้มีการนำระบบองค์การเสมือนจริงมาใช้ โดยการนำระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วย อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการติดต่อสื่อสารด้านเอกสารกับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ทั้งในและ

ต่างประเทศอย่างกว้างขวาง

ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการรถยนต์ได้นำเอาระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มาใช้สำหรับการส่งข้อมูลการผลิตให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วน โดยมีได้คำนึงถึงรูปแบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานทำให้บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ทั้งหลายต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์หลายระบบที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในการรับข้อมูลการประกอบรถยนต์จากผู้ประกอบการรถยนต์ หลังจากที่ได้มีการพัฒนารูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานกลางคือ UN/EDIFACT ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์มีความสะดวกมากยิ่งขึ้นในการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับข้อมูลการประกอบรถยนต์ที่มาจากหลายผู้ประกอบการรถยนต์ทั้งในและต่างประเทศ สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการประกอบรถยนต์ที่ผู้ประกอบการรถยนต์จะต้องส่งให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อจะได้ขนส่งชิ้นส่วนไปยังโรงงานประกอบรถยนต์อย่างถูกต้องและตรงต่อเวลานั้นมีอยู่ด้วยกันหลายเอกสาร โดยทั่วไปผู้ประกอบการรถยนต์จะต้องส่งข้อมูลหลัก ๆ ให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์มีอยู่ด้วยกัน 2 เอกสาร คือ Delivery Forecast (DELFOR) และ Delivery Just-in-time (DELJIT) สำหรับ Delivery Just-in-time (DELJIT) ยังประกอบด้วยเอกสารย่อย ๆ อีก 2 เอกสาร คือ Pick-up Sheet (PUS) และ Ship Schedule (SH) ตัวอย่างในการทำงานร่วมกันของบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์และผู้ประกอบการรถยนต์ ได้แก่

บริษัทเจเนอรัล มอเตอร์ (General Motors) กับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทย ในอดีตที่ผ่านมา การส่งข้อมูลการประกอบรถยนต์ให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์นั้น จะเป็นการส่งทางอีเมลล์และทางโทรสาร ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์จะประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น เอกสารที่ได้รับไม่ชัดเจน บ่อยครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการอ่านเอกสาร และข้อมูลที่ได้รับไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการผลิตต่อไปได้ จำเป็นที่จะต้องมีการป้อนข้อมูลซ้ำอีกครั้งหนึ่งซึ่งเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การส่งข้อมูลการผลิตนั้น ผู้ประกอบการรถยนต์จะส่งข้อมูลการประกอบรถยนต์ทุกสัปดาห์ให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เครือข่าย GEIS Network ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สามารถที่จะเข้าไปในระบบของผู้ให้บริการ โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อรับข้อมูลการประกอบรถยนต์ที่ส่งมาในแต่ละสัปดาห์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สามารถเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าวเข้ากับระบบคอมพิวเตอร์ (ERP) ของตนเอง ก็สามารถที่จะทำได้ในทันที เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปวางแผนการผลิตต่อไป (เชิดพงษ์ ทิพย์เพชร, 2545)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (The Person-environment Fit Theory)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมเป็นทฤษฎีที่เป็นตัวชี้วัดถึงความเหมาะสมระหว่างของบุคคลกับสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอทฤษฎี

โดยเรียงลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ประวัติและที่มาของทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (P-E Fit)
2. ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (The Person-Environment Fit Theory)

3. แบบจำลองความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเสมือนจริง (A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations)

ประวัติและที่มาของทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม

แนวคิดในด้านความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (P-E Fit) ได้ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 โดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีแนวคิดที่ว่าความเครียด เป็นผลมาจากความไม่เหมาะสมระหว่างข้อเรียกร้องจากงานกับความสามารถของบุคคลในการทำงานนั้นให้สำเร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความแตกต่างระหว่างความต้องการของบุคคลกับการจัดสรรของสิ่งแวดล้อม ความต้องการของบุคคลตามนัยดังกล่าวคือการมีส่วนร่วม ค่าตอบแทน การใช้ความสามารถ ส่วนข้อเรียกร้องจากงาน ได้แก่ ปริมาณของงานและความซับซ้อนของงาน เป็นต้น ซึ่งเคลปเลนและคณะได้ทำการศึกษา แบบภาคตัดขวางในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ 23 กลุ่มอาชีพ ในสหรัฐอเมริกา โดยมีตัวอย่างในการศึกษาทั้งสิ้น 2,010 คน ผลการศึกษาพบว่า ความกดดันจากงาน ได้แก่ ปริมาณงานที่มากเกินไป ทำงานได้ไม่เต็มความสามารถ และงานล่วงเวลาที่ถูกบังคับให้ทำ เป็นต้น ในจำนวนกลุ่มอาชีพที่ทำการศึกษทั้งหมด คนงานในไลน์ประกอบที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ เป็นกลุ่มอาชีพที่มีความเครียดและความเครียดมากที่สุด

คาสส์และเบเกอร์ กล่าวว่าจุดอ่อนของตัวแบบทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม คือ ความสามารถอันจำกัดในการทำนายว่าสภาพการทำงานลักษณะใดจะก่อให้เกิดความเครียด ทั้งนี้เนื่องจากตัวแบบนี้อาศัยแนวความคิดที่ว่าความเครียดเป็นผลมาจากความไม่เหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม โดยไม่ได้กำหนดทิศทางของความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนั้นการตีความเกี่ยวกับความเครียดจึงเป็นลักษณะนามธรรม โดยที่ความเครียดเป็นระบบการรับรู้ของบุคคล ส่วนจุดแข็งของตัวแบบนี้คือ การให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการจัดระบบงานใหม่ และถือว่าคนทำงานเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างกันในเรื่องความสามารถ ความต้องการ และการรับรู้ (สุภลักษณ์ เชมม, 2551)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (The Person-Environment Fit Theory)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อม (E) เป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่ปรากฏอยู่รอบตัวบุคคล (P) โดยที่สิ่งแวดล้อม

ที่ปรากฏอยู่รอบตัวบุคคล (P) นั้น อาจรวมถึงสถานที่ หรือตัวบุคคลอื่นที่อยู่ภายในสิ่งแวดล้อม อาทิ เช่น เพื่อนร่วมงาน การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน ค่านิยมขององค์กร รูปแบบองค์กร รูปแบบในการทำงาน ซึ่งมุมมองหรือทัศนคติของบุคคล (P) ที่มีต่อสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคลนั้น ได้จากประสบการณ์ในการมองเห็น หรือการอยู่ร่วมภายในสิ่งแวดล้อมนั้น ทำให้เกิดการตัดสินใจคุณค่างานเป็นทัศนคติส่วนบุคคลขึ้น ซึ่งทัศนคติหรือมุมมองต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวเป็นได้ทั้งในแง่ลบและแง่บวก สามารถที่จะดูได้ดังภาพที่ 6 ในหน้าถัดไป (Yu, 2007)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคลนั้นอาจจะประกอบไปด้วยสถานที่ หรือบุคคลอื่นที่อยู่ร่วมในสภาพแวดล้อมนั้น โดยเป็นสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตามความเป็นจริง สามารถที่จะเห็นหรือสัมผัสได้ตามที่เป็นอยู่จริง เรียกว่า ภาววิสัย (Objective)

เมื่อบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ได้มีการเห็น สัมผัสและรับรู้ถึงสภาพที่แท้จริงของสภาพแวดล้อม บุคคลนั้นจะนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น มาเป็นตัวตัดสินคุณค่า (Social Value) และก่อให้เกิดเป็นทัศนคติของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมที่ตัวบุคคลนั้นดำรงอยู่ ซึ่งเรียกว่า อคติวิสัย (Subjective) จากภาพสามารที่จะให้ความหมายของภาพได้ดังนี้

ภาววิสัยของบุคคล (Objective-person) หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีอยู่จริงและที่เป็นจริง เช่น บุคลิกภาพลักษณะ การแต่งตัว ลักษณะการพูด น้ำตาและ อารมณ์ของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาตามที่แต่ละบุคคลเป็นอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นตัวตนที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะหรือบุคลิกภาพของบุคคลว่ามีลักษณะอย่างไร

บุคคลเชิงอัตวิสัย (Subjective-person) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน การมีทัศนคติที่เกิดขึ้นต่อบุคคลอื่นนั้นจะเกิดจากการตัดสินคุณค่า โดยที่มีการนำเอาประสบการณ์ที่ได้รับจากการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นภายในสภาพแวดล้อมเดียวกันมาใช้ในการตัดสินคุณค่า

ภาววิสัยของสภาพแวดล้อม (Objective-environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ปรากฏอยู่จริง เป็นลักษณะทางกายภาพหรือสภาพทางสังคมที่เป็นจริง รวมไปถึงบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ด้วย ถิ่นที่รวมว่าเป็นสภาพแวดล้อมด้วย

สภาพแวดล้อมเชิงอัตวิสัย (Subjective-environment) หมายถึง เป็นบริบทของสภาพแวดล้อมที่เกิดจากความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับจากประสบการณ์โดยตรงจากการมองเห็นและดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมโดยที่บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินคุณค่าจากสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคลนั้น ๆ เอง (Yu, 2007, pp. 1-3)

ซึ่งทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (The Person-environment Fit Theory) ประกอบไปด้วย 3 แง่มุม ดังนี้

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ (Person-Organization Fit)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การคือ การที่บุคคลมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องของค่านิยม เป้าหมาย ปทัสถาน บุคลิกลักษณะ วัฒนธรรม มาตรฐานและความต้องการที่สอดคล้องกับองค์การ ความสอดคล้องที่เกิดขึ้นนี้จะมีความรู้สึทางด้านบวกที่บุคคลมีต่อองค์การ และสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่บุคคลได้ ซึ่งจะต้องเกิดจาก

ความร่วมมือกันของบุคคลและองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (Vogel & Feldman, 2009)

การที่จะเกิดความสอดคล้องของบุคคลกับองค์กร ได้นั้น อย่างน้อยที่สุดจะต้องเกิดขึ้นจากการจัดหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลและองค์กร หรืออาจเกิดจากความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายที่มีคุณลักษณะพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องของบุคคลกับองค์กร เช่น ด้านความสามารถหลัก (Competency) (Mosley, 2002)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Person-group Fit)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม คือ การที่บุคคลสามารถที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานได้อย่างเหมาะสม และบุคคลรับรู้ถึงความสอดคล้องของคุณค่า ทักษะ ความสามารถ ความคิดเห็น เป้าหมาย บุคลิกลักษณะ และบรรทัดฐานส่วนบุคคล ที่สอดคล้องกับกลุ่มที่บุคคลนั้นร่วมงาน (Mosley, 2002) และความสอดคล้องนั้นจะต้องทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ความสอดคล้องของสมาชิกในกลุ่มสมาชิกจะเชื่อมโยงกับคุณภาพของการทำงาน เช่น บุคคลที่มีประสิทธิผลของงานสูงแสดงถึงความสอดคล้องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในกลุ่ม นอกจากนี้กลุ่มที่มีความสอดคล้องกันสูงสามารถที่จะสร้างมาตรฐานในการทำงานที่ดีที่ช่วยส่งเสริมการทำงานภายในกลุ่มได้ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่มยังสามารถที่จะช่วยดึงความสามารถของบุคคลในกลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบทบาทที่แต่ละบุคคลในกลุ่มได้รับจากองค์กรและสามารถช่วยยกระดับการร่วมมือในการทำงานภายในกลุ่มได้ (Vogel & Feldman, 2009)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-job Fit)

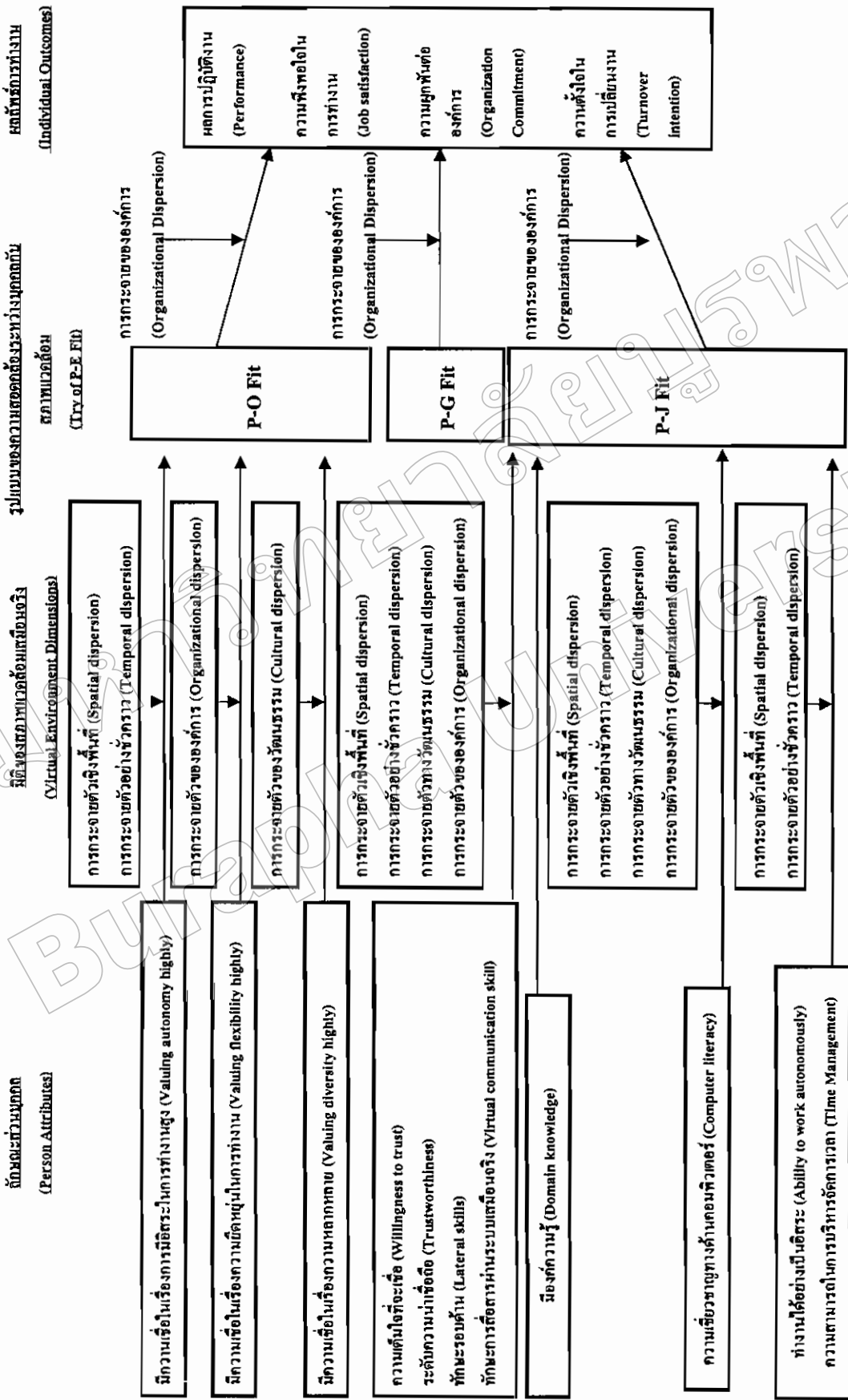
ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน คือ ความสอดคล้องระหว่างความปรารถนาและความต้องการในการทำงานของบุคคล ความรู้สึทางบวกของบุคคลต่อสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ระดับการศึกษา และความรู้สึถึงการได้รับยอมรับของบุคคลเมื่อได้ทำงานนั้น กับ ความต้องการตามตำแหน่งงานและคุณลักษณะของงานตามตำแหน่งงานนั้น (Ballout, 2007)

ความสอดคล้องของบุคคลกับงานเป็นแนวทางที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ประการแรกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานดูจากทักษะ ความสามารถ และสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับตำแหน่งงานจากผู้สมัคร โดยความสอดคล้องของบุคคลกับงานนั้นเริ่มจากการประเมินถึงความจำเป็นพื้นฐานของงานจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จากนั้นจึงดูจากข้อมูลผู้สมัคร

ว่ามีทักษะที่จำเป็น ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้มีการปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับความต้องการของงาน (Tomoki, 2004)

แบบจำลองความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเสมือนจริง
(A Person-environment Fit Model for Virtual Organizations)

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมนั้นสามารถที่จะเป็นตัววัดความเหมาะสมของพนักงานกับการทำงานภายในองค์การเสมือนจริงได้ ในการหาความสอดคล้องของพนักงานกับการทำงานองค์การเสมือนจริงนั้น มีปัจจัยหลายอย่างที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องของพนักงานกับสภาพแวดล้อม เนื่องจากองค์การเสมือนจริงนั้นแตกต่างจากองค์การทั่วไปทำให้การหาความสอดคล้องของบุคคลกับสภาพแวดล้อมขององค์การเสมือนจริงนั้น จะต้องมาจากคุณลักษณะของบุคคล (Person Attributes) และต้องคำนึงถึงระดับความเสมือนจริงขององค์การด้วย จึงจะได้ระดับของความสอดคล้องของบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุด



ภาพที่ 7 แบบจำลองความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในการเสมือนจริง (Person-Environment Fit Theory Model for Virtual Organization)

ในการทำงานภายในองค์กรเสมือนจริงนั้นอาจจะไม่มีความเหมาะสมกับพนักงานทุกคนในองค์กรเสมือนจริง ซึ่งอาจจะต้องมีการใช้พนักงานที่มีคุณสมบัติเฉพาะต่องานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลที่สำคัญที่สามารถทำงานภายในองค์กรเสมือนจริงได้ จะต้องมีความเชื่อในเรื่องของความมีอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการมีความเชื่อในเรื่องของความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม และมีความเต็มใจที่จะเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งสามารถที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีทักษะรอบด้าน ต้องมีทักษะที่สามารถสื่อสารกันผ่านระบบเสมือนจริงได้ มีความรู้ในการทำงาน มีทักษะทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ สามารถจัดการเวลาในการทำงานของตนเองได้ และสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง จากคุณสมบัติที่ได้กล่าวมานั้นพนักงานไม่จำเป็นต้องมีลักษณะตรงตามที่ได้กล่าวมาทั้งหมด โดยอาจจะขึ้นอยู่กับระดับขององค์กรเสมือนจริงว่ามีระดับของสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (Virtual Environment) รอบตัวพนักงานมากน้อยเพียงใด การเกิดของระดับองค์กรเสมือนจริงจะเกิดจากลักษณะเด่นขององค์กร ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรในแง่ของสภาพแวดล้อม อาทิเช่น องค์กร กลุ่ม งาน จะเป็นสิ่งที่ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรธรรมดาไปสู่องค์กรเสมือนจริง (Shin, 2004)

ดังนั้นทำให้สามารถเห็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ส่งผลคือสิ่งแวดล้อมแบบเสมือนจริง และสามารถชี้ให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (องค์กร, กลุ่ม, งาน)

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-organization Fit) เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของบุคคลกับลักษณะขององค์กรที่บุคคลนั้นทำงาน ซึ่งเป็นความสอดคล้องระหว่างค่านิยมส่วนตัวของบุคคลนั้นกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร การที่บุคคลมีเชื่อในการมีอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นในงาน ความหลากหลายสูงนั้น จะเป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Person-group Fit) เป็นความสอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่แสดงออกต่อสมาชิกของกลุ่มหรืออาจจะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีผลกระทบต่อกลุ่มที่ร่วมงาน ในการทำงานร่วมกันของบุคคลกับกลุ่มภายในองค์กรเสมือนจริงนั้นจะต้องมีการสร้างระดับความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ให้เกิดกับตนเอง พร้อมทั้งต้องมีความเต็มใจที่จะทำ (Willingness) ที่จะเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน จะต้องมีความรอบด้าน (Lateral Skill) และจะต้องมีทักษะการสื่อสารผ่านระบบเสมือนจริง (Virtual Communication Skills) เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นภายในองค์กรเสมือนจริง

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-job Fit) เป็นความสอดคล้องของคุณลักษณะของบุคคลกับความต้องการของงาน (Job Demand) ซึ่งจะเป็นความเหมาะสมของทักษะ

ความรู้ ความสามารถของบุคคลกับความต้องการของงาน ความรู้ (Domain Knowledge) ความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) การทำงานได้อย่างอิสระ (Ability to Work Autonomously) และทักษะด้านการจัดการเวลา (Time Management Skill) จะเป็นตัวทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับงานในองค์การเสมือนจริง

อย่างไรก็ตามลักษณะขององค์การเสมือนจริงนั้นจะมีความแตกต่างกันไม่มีรูปแบบที่ตายตัว สามารถที่จะเปลี่ยนไปตามลักษณะสำคัญขององค์การ ทำให้สามารถที่จะอธิบายลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การ ได้จากความสอดคล้องทั้งสามตัว ซึ่งความสอดคล้องสามารถที่จะเปลี่ยนไปตามระดับของความเสมือนจริงขององค์การได้ โดยอาจจะแบ่งระดับสภาพแวดล้อมของความเสมือนจริงได้ 4 มิติ คือ เชิงเวลา (Temporal) เชิงพื้นที่ (Spatial) วัฒนธรรม (Cultural) และการกระจายตัวขององค์การ (Organizational Dispersion)

ชิน (Shin, 2004) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถทำงานภายในองค์การเสมือนจริงได้อย่างสอดคล้องไว้ดังนี้ เป็นลักษณะที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งได้ 3 ประการต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ

ในองค์การเสมือนจริงได้เน้นถึง พื้นที่กับการกระจายตัวของเวลา คือองค์การในลักษณะนี้จะไม่ถูกจำกัดด้วยพื้นที่และเวลา ซึ่งบุคลากรที่เป็นพนักงานในองค์กรลักษณะนี้จะต้องสามารถทำงานได้จากระยะไกลไม่จำเป็นต้องทำงานในสำนักงานและสามารถที่จะทำงานเวลาไหนก็ได้ ไม่ถูกจำกัดในด้านกรอบของเวลา สามารถเลือกเวลาทำงานได้ ทำให้เห็นถึงลักษณะขององค์การเสมือนจริงที่พร้อมที่จะมอบอำนาจให้แก่บุคลากรภายในองค์กร และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรที่ทำงานภายในองค์การเสมือนจริง ซึ่งทำให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่สามารถทำงานภายในองค์กรลักษณะนี้ได้ คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองได้ พร้อมทั้งต้องมีวินัยในการทำงาน และจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเองได้ (Hoefling, 2003, pp. 82-83)

บุคลากรที่มีความเชื่อว่าตัวของบุคลากรเองนั้น จะต้องมีความอำนาจในการกำหนดทิศทางการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรของตนเองได้ ซึ่งเป็นลักษณะของบุคลากรที่มีความเชื่อในเรื่องการมีอิสระ (Valuing Autonomy highly) ในการทำงานสูง บุคลากรที่ทำงานภายในองค์การเสมือนจริงจะต้องทำงานได้อย่างอิสระ ใช้ความสามารถของตนเอง โดยไม่มีการพึ่งพาผู้อื่น และจะต้องมีความสุขในการทำงานคนเดียวได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยไม่ต้องการสั่งการจากผู้อื่น ในการสรรหาบุคคลในลักษณะนี้เข้ามาทำงานจะต้องหาบุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง จึงจะมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์การเสมือนจริง

บุคลากรที่มีความเชื่อในเรื่องความยืดหยุ่น (Valuing Flexibility Highly) ในการทำงานสูง ซึ่งบุคลากรนั้นเชื่อว่างานที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กรนั้นสามารถที่จะทำให้เสร็จเร็วกว่าเวลาที่กำหนดได้หรือสามารถที่จะทำเวลาไหนก็ได้ ทำให้บุคลากรประเภทนี้มีความเหมาะสมกับองค์กรเสมือนจริง ซึ่งความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นการช่วยให้พนักงานสามารถควบคุมเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงานของตนเองได้ ซึ่งจะมีความแตกต่างจากการทำงานของพนักงานทั่วไป เนื่องจากการทำงานทั่วไปนั้นจะไม่สามารถบอกความต้องการของตนเองได้ จึงต้องทำงานในสถานที่และเวลาที่ถูกกำหนดจากองค์กร ความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถทำให้พนักงานบอกถึงลักษณะงานที่ตนเองต้องการได้ พร้อมทั้งควบคุมระยะเวลาในการทำงานได้ตามที่แต่ละบุคคลต้องการ (Kim, 2005) ความยืดหยุ่นในการทำงานจะเป็นแนวทางในการทำงานให้แก่พนักงานว่าสามารถเริ่มทำงานได้เมื่อไหร่ และสามารถที่จะจัดตั้งสายการทำงานได้อย่างไร ความยืดหยุ่นเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรสามารถที่จะใช้ความยืดหยุ่นเป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการสรรหาและการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร พร้อมทั้งยังสามารถที่จะจัดการปริมาณงาน ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจและลดความเครียดให้แก่พนักงานได้

บุคลากรที่มีความเชื่อเรื่องความหลากหลาย (Valuing Diversity Highly) ทางวัฒนธรรม ความคิดและประสบการณ์ เหมาะสมกับองค์กรเสมือนจริงเพราะ องค์กรในลักษณะนี้สามารถมีพนักงานทำงานได้จากหลายพื้นที่ทั่วโลกหรือมาจากหลายองค์กรทั่วไป ทำให้องค์กรมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและทางความคิด ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นความแตกต่างกันของ วัฒนธรรม ภาษา องค์กร ความเชื่อ ชาติ เพศและเชื้อชาติ ของบุคคลที่เป็นสมาชิกภายในองค์กรเสมือนจริง ซึ่งทำให้สามารถบ่งชี้ถึงความแตกต่างตามถิ่นที่อยู่อาศัย และความแตกต่างของเวลาได้ (Shachaf, 2003, p. 77) วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรภายในเครือข่าย องค์กรเสมือนจริงนั้นจะมีการสร้างค่านิยมและรูปแบบการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกันระหว่างองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญของแต่ละองค์กรเพื่อสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ (เพ็ญศิริ สุธรรมโน, 2546)

2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม

ลักษณะทั่วไปที่มีความเหมือนกันระหว่างองค์กรทั่วไปกับองค์กรเสมือนจริง คือ ข้อมูลของประชากร เช่น วุฒิการศึกษา อายุ เพศ ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งข้อมูลพื้นฐานในลักษณะนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่องค์กรทุกองค์กรต้องมี แต่สิ่งที่แตกต่างก็คือ ลักษณะขององค์กรเสมือนจริงนั้น จะไม่มีพื้นที่ชัดเจนในการทำงาน ทำให้กลุ่มแต่ละกลุ่มภายในองค์กรเสมือนจริงนั้นมีโอกาสที่จะมาเจอกันนั้นน้อยลง หรือการพบเจอกันระหว่างบุคคลนั้นจะน้อยลง ทำให้

ความใกล้ชิดทางด้านกายภาพนั้นน้อยลง ทำให้ขาดความสนิทสนมระหว่างบุคลากรหรือระหว่างกลุ่มภายในองค์กรเสมือนจริงในประเด็นของบุคคลกับกลุ่มนั้น สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ

2.1 บุคคลมีความเหมือนกันในแง่ของการเป็นคนคนหนึ่งภายในองค์กร เช่น มีความรู้สึกละแวก ๆ การศึกษา ลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ คือ ความเหมือนกันในแง่ข้อมูลพื้นฐานของบุคคลที่ทำงานภายในองค์กร

2.2 บุคคลที่ทำงานภายในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีทักษะพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

แต่สิ่งที่จะต้องมียากกว่าสำหรับบุคลากรในกลุ่มภายในองค์กรเสมือนจริง คือ ความเชื่อใจ ความเชื่อใจเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันภายในองค์กร และอธิบายถึงการกระทำของบุคคล รวมทั้งทัศนคติในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เมื่อบุคคลมีการรวมตัวเพื่อสร้างกลุ่มในการทำงานขึ้น ก็เกิดการขับเคลื่อนของข้อมูล เกิดกระบวนการทำงานร่วมกัน ทำให้บุคคลในกลุ่มมีการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความประทับใจต่อบุคคลที่ร่วมงานภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายองค์กรเสมือนจริง จะต้องใช้ความเชื่อใจเป็นตัวขับเคลื่อนและแสวงหาความร่วมมือในการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายองค์กรเสมือนจริง ซึ่งความเชื่อใจจะเกิดจากการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกของเครือข่ายองค์กรเสมือนจริง (Eva & Neal , 2001, pp. 238-239)

ภายในองค์กรแบบทั่วไปนั้นสามารถที่จะเห็นได้ในการทำงานร่วมกัน แต่ถ้าเป็นองค์กรแบบเสมือนจริงไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าเพื่อนร่วมงานมีความเชื่อใจระหว่างกันมากน้อยแค่ไหน เพราะไม่สามารถที่จะมองเห็นลักษณะการแสดงออกต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้นสิ่งเดียวที่จะทำให้องค์กรเสมือนจริงอยู่ได้ คือ การสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยเริ่มจากการสร้างความเต็มใจที่จะทำ ป็นการสร้างความพร้อมที่จะให้ความเชื่อมั่นแก่ ผู้ที่ร่วมงาน และต้องมีการสร้างระดับความน่าเชื่อถือ ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความเชื่อใจกันในแต่ละฝ่าย ความน่าเชื่อถือของแต่ละฝ่ายจะนำไปสู่ความเชื่อใจเองโดยอัตโนมัติ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องมีความสามารถและทักษะที่เป็นที่ยอมรับ

ความเชื่อใจเป็นสิ่งที่สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน สามารถส่งเสริมความเต็มใจในการทำงานของทุกฝ่าย ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานบางส่วนได้ สามารถที่จะดึงดูดองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายองค์กรเสมือนจริงได้ ความเชื่อใจเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการคิดที่มีความขัดแย้งกันในการทำงาน พร้อมทั้งสามารถสร้างเป้าหมายและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกภายในเครือข่ายองค์กรเสมือนจริง การทำงานภายในองค์กรเสมือนจริงนั้น

จะต้องมีการสร้างความเข้าใจภายในองค์กรขึ้นอย่างรวดเร็วและต้องสามารถที่จะสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างสม่ำเสมอ (Eva & Neal, 2001, pp. 239-240)

สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งถ้าหากต้องการให้กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเสมือนจริงนั้น สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรภายในกลุ่มต่าง ๆ นั้นจะต้องมีทักษะรอบด้าน (Lateral Skill) เพราะบุคลากรภายในองค์กรเสมือนจริงอาจจะต้องทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความรู้แตกต่างกัน โดยผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้ต้อง บุคลากรต้องมีทักษะความรู้รอบด้านเพื่อรองรับการทำงานร่วมกับทีมเสมือนจริง (Virtual Team)

การแสวงหาความร่วมมือและการสื่อสารระหว่างกลุ่มต่าง ๆ จะมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรทั่ว ๆ ไป ต้องอาศัยการสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้บุคลากรที่ทำงานภายใต้ระบบเสมือนจริงจึงต้องมีทักษะในการสื่อสารผ่านระบบเสมือนจริง เพื่อรองรับกับระบบการสื่อสารที่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อที่จะสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายได้ ซึ่งถ้าหากมีทักษะการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ที่ดีจะทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถส่งถึงกันได้อย่างครอบคลุมและมีความเข้าใจในข้อมูลที่ตรงกัน

ทักษะทางการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากสำหรับบุคคลที่ทำงานภายในองค์กรเสมือนจริง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการติดต่อสื่อสารของบุคคลในองค์กรเสมือนจริง อาจเกิดจากการใช้เสียงหรือการเขียนข้อความผ่านระบบออนไลน์ ทั้งสองนี้อาจจะเกิดขึ้นพร้อมกันหรืออาจจะเกิดขึ้นไม่พร้อมกันก็ได้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารกันขาดหายไปได้ การฟังและการเขียนข้อความที่ชัดเจนจะมีส่วนช่วยให้การทำงานภายในองค์กรเสมือนจริงมีประสิทธิภาพได้ ในการติดต่อสื่อสารกันทั้งที่เป็นการเขียน การพูดคุย การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งหมดนี้อาจจะเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้หรืออาจจะเกิดเพียงบางกิจกรรม ซึ่งบุคลากรที่มีทักษะทางด้านการสื่อสารต่ำ อาจจะทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่ดีได้ แต่ถ้าหากบุคลากรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี จะทำให้การติดต่อสื่อสารกันเกิดความชัดเจนและมีเกิดประสิทธิผลในการสื่อสารกัน (Hoefling, 2003, pp. 80-81)

ดังนั้น ลักษณะของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับกลุ่มภายในองค์กรเสมือนจริงจึงสรุปได้ดังนี้ คือ

การทำงานร่วมกับทีมเสมือนจริง ภายในองค์กรเสมือนจริงนั้น บุคลากรที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเข้าใจกันและกัน ซึ่งในความเข้าใจกันและกันนั้นจะต้องประกอบด้วย ความเต็มใจที่จะทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานภายในทีมเสมือนจริงจะต้องมีเป็นสิ่งแรกในการทำงานร่วมกัน เพื่อพร้อมที่จะเริ่มต้นสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมเสมือนจริงที่ตนร่วมงานจนเกิดระดับความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมทีมเสมือนจริงจะต้องสร้างขึ้นให้จนถึงระดับที่แต่ละฝ่ายใน

ทีมเสมือนจริงพอใจ ระดับความน่าเชื่อนั้นเป็นตัวที่นำไปสู่ความน่าเชื่อถือภายในทีม

การมีทักษะรอบด้าน เป็นสิ่งที่ผู้ร่วมทีมจะต้องมี เนื่องจากการมีทักษะที่รอบด้านนั้น จะช่วยให้การทำงานในทีมเสมือนจริงนั้นมีประสิทธิภาพ

การมีทักษะในการสื่อสารผ่านระบบเสมือนจริง การขับเคลื่อนองค์การเสมือนจริงนั้น จะต้องใช้ระบบการสื่อสารที่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายใต้ความเสมือนจริง ซึ่งทำให้นักกลางที่ร่วมทีมกัน จะต้องมีความรู้ในการสื่อสารที่แตกต่างจากการสื่อสารภายในทีมทั่ว ๆ ไป

3. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

ลักษณะขององค์กรเสมือนจริงเป็นลักษณะขององค์กรที่ไม่ขึ้นกับพื้นที่และเวลา ทำให้องค์กรในลักษณะนี้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ (Domain Knowledge) และความรู้ที่มีจะต้องเป็นความรู้ที่พร้อมที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ซึ่งบุคลากรนั้นจะต้องรู้ว่าตนเองจะต้องมีความรู้ทางด้านไหนบ้างเป็นพิเศษ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนใหญ่บุคลากรที่อยู่ในองค์กรเสมือนจริง จะมีความรู้ในการใช้เครื่องมือแต่ละชนิด เช่น คอมพิวเตอร์ ซึ่งเครื่องมือแต่ละชนิดเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการติดต่อสื่อสาร แบ่งปันความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการทำงาน โดยที่ผู้ใช้เครื่องมือในการสื่อสารนั้นจะต้องมีความมั่นใจในเครื่องมือ และความรู้ต่าง ๆ ที่ตนเองมีอยู่ จะต้องมีความเข้าใจและสามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ ผู้ใช้เครื่องมือในการสื่อสารไม่จำเป็นต้องมีรูททุกสิ่งเกี่ยวกับเครื่องมือ แต่อาจจะมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรเสมือนจริงเท่านั้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมารองรับการทำงานจะสามารถช่วยให้ สามารถลดข้อจำกัดในการทำงานต่าง ๆ ได้ เช่น สถานที่ทำงาน เวลางบประมาณ และความคล่องตัวในการสั่งการขององค์กร (Hoefling, 2003, pp. 81)

บุคลากรที่มีความรู้อย่างกว้างขวางนั้นจะทำให้การดำเนินงานภายใต้ระบบองค์กรเสมือนจริงประสบความสำเร็จได้ และความรู้ที่บุคลากรมีนั้นจะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

บุคลากรจะต้องมีความเชี่ยวชาญทางด้านคอมพิวเตอร์เพราะการสื่อสารภายในองค์กรเสมือนจริงส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงาน จึงทำให้นักกลางต้องมีความสามารถในด้านการใช้คอมพิวเตอร์

บุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ (Ability to Work Autonomously) ความมีอิสระในการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความรู้ทางความคิด การตัดสินใจ เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถที่จะออกแบบลักษณะการทำงาน

การตัดสินใจ เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสามารถที่จะออกแบบลักษณะการทำงาน การวางแผนปฏิบัติงาน การกำหนดตารางงาน ความเร็วในการทำงาน การเสนอแนะแนวความคิดในการทำงาน สามารถที่จะกำหนดบทบาทของตนเอง โดยสามารถใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ (ภาวนา ประดิษฐ์, 2544, หน้า 60) ซึ่งถ้าบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ความเครียดที่เกิดขึ้นลดลงได้ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจในงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (พรพิมล ผดุงสงฆ์, 2564, หน้า 52) การทำงานในองค์กรเสมือนจริงนั้น บุคลากรจะต้องสามารถทำงานได้อย่างอิสระ เนื่องจากการทำงานในองค์กรเสมือนจริงนั้น จะไม่มีการควบคุมที่เข้มงวด ทำให้บุคลากรสามารถที่จะตัดสินใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายได้ทันที

ในด้านการบริหารจัดการเวลา (Time Management) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากการทำงานภายใต้ระบบองค์กรเสมือนจริงจะไม่มีระบบการควบคุมการทำงาน และจะไม่มี การกระตุ้นให้พนักงานให้ทำงานเสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นพนักงานที่ทำงานภายใต้ระบบองค์กรเสมือนจริงจะต้องรู้จักการบริหารจัดการเวลาการทำงานของตนเอง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การบริหารจัดการเวลานั้นเป็นการมุ่งควบคุมการทำงานโดยการจัดลำดับเหตุการณ์ก่อนหลัง มีการออกแบบตารางเวลาให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และสามารถใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผลในชิ้นงานนั้น ซึ่งเวลานั้นถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัด บุคลากรทุกคนมีเวลาเท่าเทียมกัน มีอัตราการสูญเสียของเวลาเท่ากันอีกด้วย (ฉวีพัชร วิศรียา, 2550, หน้า 20-22) บุคลากรจะต้องรู้จักบริหารเวลาในการทำงานเนื่องจากการทำงานในองค์กรเสมือนจริงนั้นจะไม่มีเวลาในการทำงานที่แน่นอน เน้นผลลัพธ์ของงานที่ต้องเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น

จากภาพที่ 7 นั้นผลลัพธ์ในการทำงานจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือก ผลลัพธ์จากการทำงานมาศึกษาเพียง 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน เนื่องจากผลลัพธ์จากการทำงานในด้านผลการปฏิบัติงานนั้น มีความซับซ้อนสูง ซึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีการวัดผลหลายขั้นตอน และจะต้องใช้เวลาศึกษาเป็นเวลานานทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะต้องคัดค้านผลการปฏิบัติงาน เพื่อความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของงานวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Individual Outcomes) ของบุคลากรภายในองค์กร

ผลลัพธ์การทำงานของบุคลากรในองค์การสามารถที่จะพิจารณาได้จากหลายแนวคิด ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าวิจัยมุ่งที่จะศึกษาแนวคิด 3 ด้านดังต่อไปนี้ 1. แนวคิดด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) 2. แนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) 3. แนวคิดด้านความตั้งใจในการลาออกจางาน (Turnover Intentions)

แนวคิดด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

จูรีพร กาญจนการุณ (2549, หน้า 52) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน จนทำให้เกิดผลเป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจที่จะทำงานและผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 122) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

วินัย แหวนเพชร (2543, หน้า 136) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะของอารมณ์ความรู้สึกและเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติงานอยู่โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจและสนุกสำราญ

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 54) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง บุคคลนั้นมีสภาวะอารมณ์ที่ดีหรือเป็นไปในทางบวกด้วยการประเมินภาพรวมในระหว่างการทำงานหรือประสบการณ์ทั้งหมดของบุคคลนั้น

กานดา จันทรแย้ม (2546, หน้า 79) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2548, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าคือ ระดับความมากน้อยที่พนักงานรับรู้และคิดเกี่ยวกับงานของตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นการประเมินงาน โดยรวมหรือการประเมินงานในด้านต่าง ๆ ว่าตนเองพึงพอใจมากแค่ไหน

ลีโอบบิน (Robbins, 2003 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 97) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกที่เป็นบวกกับงาน พอใจในการทำงาน คนที่มีความพอใจในการทำงานจะรู้สึกดีที่ได้ทำงานนี้ ภาคภูมิใจในงาน สนุกกับการทำงาน

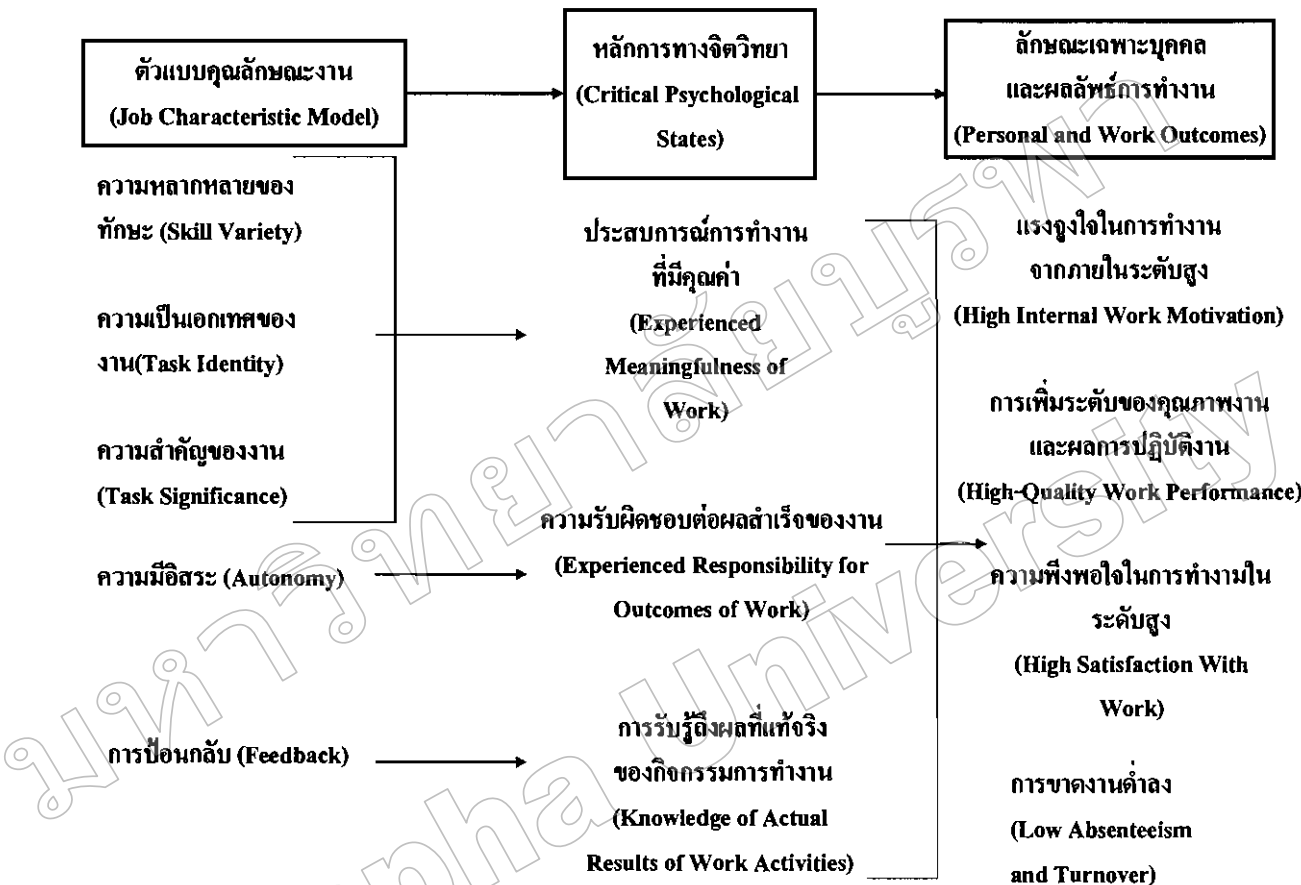
ดังนั้นจึงสรุปได้ ความพึงพอใจในงาน ว่าเป็นความรู้สึกหรือเจตคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และภาพรวมทั้งหมดของงานที่ทำ เป็นความรู้สึกที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมและจิตวิทยาองค์กร ซึ่งเป็นระดับความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองได้รับมอบหมาย มีการประเมินค่า โดยการอธิบายลักษณะของความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กรในแง่ของผลลัพธ์จากการทำงาน ความเครียด ความสมดุลของชีวิตการทำงาน และความพึงพอใจโดยรวมในชีวิตของบุคคล (Davis, 2006)

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นกลไกที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อม จุดมุ่งหมายของความพึงพอใจในการทำงานเป็นการรวมเอาความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพิเศษที่มีความหลากหลายของงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเป็นหนึ่งเดียวกับงานที่ทำอยู่ และเป็นการเรียนรู้ถึงความต้องการของพนักงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีพื้นฐานมาจากตัวแบบ
คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) ซึ่งพัฒนาโดยแฮกแมนและ โอลด์แมน (Hackman
& Oldman, 1980 cited in Davis, 2006, p. 28)



ภาพที่ 8 ตัวแบบคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) (Hackman & Oldman, 1980
cited in Davis, 2006, p. 28)

โดยมีการศึกษาถึงสภาวะที่อยู่ภายใต้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล
อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีสภาวะทางจิตวิทยา 3 ด้าน ดังนี้

- ด้านที่ 1 ประสบการณ์การทำงานที่มีคุณค่า (Experienced Meaningfulness of the Work)
- ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work)
- ด้านที่ 3 การรับรู้ถึงผลที่แท้จริงของกิจกรรมการทำงาน (Knowledge of the Actual Results of the Work Activities)

ซึ่งสภาวะทางจิตวิทยาทั้ง 3 ด้านนี้เป็นส่วนที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน และมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และสภาวะทางจิตวิทยา สามารถแบ่งออกเป็น คุณลักษณะของงาน (Core Job Characteristic) ออกเป็น 5 ประการดังนี้ (พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2546)

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง การพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานแต่ละงานนั้น ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความสามารถหรือมีกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบในระดับใด
2. ความเป็นเอกเทศของงาน (Task Identity) หมายถึง การพิจารณาว่างานแต่ละงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานทั้งชิ้นหรือทำตั้งแต่ต้นจนเสร็จทุกขั้นตอนด้วยตนเอง และสามารถบอกได้ว่าเป็นผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มากน้อยเพียงใด
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง การพิจารณาว่าการปฏิบัติงานแต่ละงานจะส่งผลกระทบต่องานของบุคคลอื่น ๆ ในระดับใด
4. ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง การพิจารณาว่างานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบนั้นมีอิสระในการปกครองตนเองในการกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานนั้นด้วยการตัดสินใจของตนเองในระดับใด
5. การป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการประเมินผลว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ซึ่งสภาวะทางจิตวิทยานี้เมื่อรวมกับงานแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานเต็มความสามารถอย่างยิ่ง อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีความต้องการให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นผ่านการออกแบบงาน ก็จำเป็นต้องที่จะสร้างสภาวะทางจิตวิทยาในเบื้องต้นก่อนการออกแบบงาน ซึ่งแนวทางในการออกแบบงานนั้น พินลพวรรณ เชื้อบางแก้ว (2546) แบ่งแนวทางในการออกแบบงานได้ 3 แนวทางดังนี้

1. การขยายงานในแนวราบ (Job Enlargement) เป็นการออกแบบงานในลักษณะของการขยายขอบเขตของงานสำหรับผู้ปฏิบัติ ให้มีปริมาณที่มากขึ้นและมีการใช้ทักษะที่หลากหลายมากขึ้น แต่ยังคงระดับตำแหน่งเดิม หรือเรียกอีกอย่างว่า การขยายงานให้กว้างขึ้น
2. การขยายงานในแนวตั้ง (Job Enrichment) เป็นการออกแบบเนื้อหางานให้มีคุณค่ามากขึ้นในความรู้สึของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเพิ่มระดับความรับผิดชอบในงานให้สูงขึ้น หรือให้ทำงานที่มีระดับความยากมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น เพราะได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้นและจะต้องพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นด้วย

3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการลดความน่าเบื่อในการทำงาน โดยไม่มีการออกแบบงานใหม่แต่อย่างใด แต่ใช้การเคลื่อนย้ายทรัพยากรบุคคลไปตามงานย่อย (Tasks) ต่าง ๆ จากงานย่อยหนึ่งไปสู่อีกงานย่อยหนึ่งเป็นระยะ

องค์การสามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และความจงใจในการทำงาน โดยการใช้อิทธิพลของปัจจัยที่มีในตัวแบบคุณลักษณะของงาน ซึ่งการขยายงานในแนวตั้งนั้น เป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมสูงสุด (Davis, 2006 p. 30)

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

วิธีการวัดความพึงพอใจในการทำงานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบันมี 3 วิธี ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้แบบสอบถาม ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานนิยมใช้วิธีการวัดโดยใช้แบบสอบถามและมีผู้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลในการวัดความพึงพอใจในการทำงานเป็นจำนวนมาก เครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานที่รู้จักกันแพร่หลายคือ แบบสอบถามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptive Index) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า JDI ซึ่งสมิธ (Smith) เคนดอลล์ (Kendall) และฮูลิน (Hulin) เป็นผู้คิดค้นและสร้างขึ้นประมาณ ค.ศ. 1969 เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้านคือ ตัวงาน ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ลักษณะแบบสอบถามในแต่ละด้านเป็นข้อความเกี่ยวกับลักษณะงานแต่ละด้านที่มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนต่องาน ในการตอบแบบสอบถามผู้ตอบจะระบุความคิดเห็น (ใช่หรือไม่ใช่ หรือไม่แน่ใจ) ที่มีต่อลักษณะของงานทั้ง 5 ด้าน (จูพร กาญจนการุณ, 2548, หน้า 65)

แนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529, หน้า 94) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจจริงจังอย่างเปี่ยมหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2551, หน้า 105) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้คือ ทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป

สรารักษ์ วิสวปรีชา นนท์ (2549, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติ ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงด้านพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึกที่ดีที่บุคคลมีต่อองค์กร ความจงรักภักดี และความต้องการคงความเป็นสมาชิกของ

องค์การ รวมทั้งมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ตั้งใจ และทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีรากฐานมาจากทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อข้อเสนอและสภาวะแวดล้อมที่องค์การจัดให้แก่บุคคล

วิลาวรรณ รพีพิศล (2550, หน้า 261) ได้ให้ความหมายถึงความผูกพันต่อองค์การ คือ การสร้างเสริมสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกให้บุคคลเห็นคุณค่า ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เต็มใจเสียสละ พร้อมทั้งทุ่มเทแรงกายแรงใจ ผสมผสานกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้

สเตียร์ (Steers, 1977 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 99) ได้ให้ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์การ

มาวเคย์ (Mowday, 1982 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 99) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

จากการศึกษาถึงความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การ คือ การเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของพนักงานกับองค์การ โดยเป็นความรู้สึกเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ รู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความรู้ ทักษะ ความสามารถให้กับการปฏิบัติงานภายในองค์การ ตลอดจนปรารถนาที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Mayer, 1990 cited in Davis, 2006, p. 35) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นส่วนที่ครอบคลุมถึงความรู้สึกของบุคคลทางด้านจิตใจและอารมณ์ที่มีต่อองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีหลากหลายแง่มุม โดยทั่วไปความผูกพันต่อองค์การที่สามารถนำมาใช้ได้คือ แนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ ที่ได้ทำการแบ่งความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 แ่งมุม ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นความผูกพันที่พนักงานพึงมีต่อลักษณะงานที่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ การที่องค์การให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีอิสระในการคิด ตัดสินใจและลงมือทำงานในหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนโครงสร้างขององค์การมีความชัดเจน และพนักงานจะมีเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ

ที่สอดคล้องกัน ซึ่งทำให้พนักงานนี้รู้สึกว่าปรารถนาที่จะอยู่ภายในองค์กร (ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546)

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานอยู่กับองค์กรหรือการที่พนักงานลงทุนลงแรงไป พนักงานมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะได้พิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงไปในขณะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และอาจจะต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากองค์กร (วิทยา ชูประดิษฐ์, 2548) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) จะเป็นความผูกพันที่ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรมสังคม และการหล่อหลอมขัดเกลา ขององค์กรตอนเริ่มเข้าสู่องค์กร ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเป็นสมาชิกขององค์กร ก็จะต้องมีการยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กรเป็นบรรทัดฐานของสังคมที่ถูกต้องเหมาะสมควรปฏิบัติ (วิทยา ชูประดิษฐ์, 2548) ปลุกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าควรที่จะอยู่

4. การวัดความผูกพันต่อองค์กร

การวัดความผูกพันต่อองค์กรมีหลากหลายรูปแบบที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยมีแบบสอบถามของ มาวเด (Mowday), พอตเตอร์ (Porter), สเตียร์ (Steer) ที่มีการพัฒนามาเพื่อมุ่งที่จะศึกษาถึงทัศนคติ ของบุคคลในแง่ของความผูกพันต่อองค์กร, และความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้สึก, โดยเป็นการวัดระดับของความเชื่อมโยง ของอารมณ์ความรู้สึกกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

การวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ มีการพัฒนาแบบสอบถามให้ครอบคลุมมากขึ้นจากแบบสอบถามของมาวเด (Mowday) ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์กรที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน (Davis, 2006, p. 36)

แนวคิดด้านความตั้งใจในการลาออก (Turn Over Intention)

ความหมายของความตั้งใจในการลาออก

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545, หน้า 186) ได้กล่าวถึง การลาออกจากการลาออกจากงาน ไว้ดังนี้ การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามต้องการของตน

อนิวัช แก้วจันท (2552, หน้า 200) ได้กล่าวถึง ความตั้งใจในการลาออก ว่าเป็น ความประสงค์ของพนักงานที่จะไม่ทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

อานนท์ สักคีวรวิษฐ์ (2548, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออก ว่าหมายถึง ความคิด (Cognition) เกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรของพนักงานโดยสมัครใจ

เสนาะ ดิยาว (2525 อ้างถึงใน กุลวดี เทสประทีป, 2544, หน้า 29) ได้กล่าวว่า การลาออก จากงาน หมายถึง การหมุนเวียนของแรงงาน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2546, หน้า 284) ได้ให้ความหมายของการลาออกจากงาน คือ การออกจากองค์กรด้วยความสมัครใจของพนักงาน การลาออกเป็นการตัดสินใจของพนักงาน เองว่าจะเลิกสัมพันธ์กับนายจ้าง

การตั้งโนในการลาออกจากงานนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้ กระบวนการคิดของแต่ละบุคคลในการตัดสินใจ ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล เพื่อใช้ ในการตัดสินใจลาออกจากงานด้วยความสมัครใจ โดยมีเป้าหมายในการลดความไม่พึงพอใจต่อ งานที่ตนเองได้กระทำอยู่หรือ อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกที่เข้ามากระทำ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออก

เดวิส (Davi, 2006) ได้กล่าวว่า การลาออกจากงานของพนักงานและค่าใช้จ่ายใน การฝึกอบรมพนักงานใหม่กลายเป็นประเด็นที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบัน โดยประมาณร้อยละ 80 ของการลาออกจากงานของพนักงาน เกิดจากขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งเป็น สิ่งที่สำคัญขององค์กรที่ค่อนข้างวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ในการก่อให้เกิดความเหมาะสม ระหว่างพนักงาน งาน และองค์กรที่พนักงานเหล่านั้นได้เข้ามาทำงาน ซึ่งในบางงานวิจัยได้แสดง ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการรับรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างสถานที่ทำงาน (Workplace) กับพนักงาน ที่จะส่งผลให้แรงจูงใจต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานต่ำลง เช่นเดียวกับทฤษฎี พฤติกรรมตามแผน ที่นำเสนอโดยเอจเซน (Ajzen) ซึ่งมีการพัฒนาดังแต่ ปี 1985 เป็นทฤษฎีทาง จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) ที่พัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนของเอจเซน ทฤษฎีนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการทำนาย และทำ ความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลโดยอธิบายว่า ความตั้งใจ (Intention) ของบุคคลที่จะกระทำหรือไม่ กระทำพฤติกรรมใด ๆ จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ความตั้งใจ จะขึ้นอยู่กับตัวกำหนด 3 ด้านคือ

1. เจตคติต่อการกระทำพฤติกรรมโดยได้รับอิทธิพลมาจากความเชื่อในพฤติกรรม
2. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงโดยได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจากความเชื่อของกลุ่ม
3. การรับรู้ การควบคุมพฤติกรรม ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะมีประ โยชน์

หรือขัดขวางใน

การแสดงผลกิจกรรมซึ่งจะทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนเป็นพื้นฐานในการอธิบายความตั้งใจในการลาออกของพนักงานได้

สาเหตุของการลาออก มาจาก 2 ส่วนคือ

1. สาเหตุทางฝ่ายนายจ้าง โดยพนักงานอาจจะลาออกโดยมีสาเหตุด้วยเรื่อง ดังต่อไปนี้
สถานะทางเศรษฐกิจของนายจ้าง ระบบการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สถานที่ทำงาน การจัดสรรปริมาณงานที่มากเกินไป และเรื่องความประพฤติดของบุคลากรฝ่ายนายจ้าง

2. สาเหตุทางฝ่ายพนักงาน พนักงานอาจมีเหตุผลในการลาออกด้วยเรื่องต่าง ๆ
ดังต่อไปนี้ สถานะทางเศรษฐกิจของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน เรื่องส่วนตัว (พิมพ์พรณ เชื้อบางแก้ว, 2546)

การวัดความตั้งใจในการลาออก

การประเมินค่าของความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน ทำได้โดยการวัดได้โดยตรงจาก
ข้อคำถามที่เกี่ยวข้องอาทิเช่น บ่อยแค่ไหนที่คุณคิดจะลาออกจากงาน โดยทั่วไปมักจะใช้ข้อคำถาม
ในรูปแบบตัวเลือก ที่ปรับปรุงมาจากของ ชอร์ว (Shore), นิวตัน (Newton) และทอมตัน (Thomton)
ซึ่งความตั้งใจในการเปลี่ยนงานจะมีความสัมพันธ์กับความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน หากมี
ระดับของความเหมาะสมของสถานที่ทำงานอยู่ในระดับสูง ความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของ
พนักงานจะต่ำ (Davis, 2006, p. 38)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

สาวิตริพูลสมบัติ (2550) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเหมาะสมระหว่าง
คนกับงาน กับความพึงพอใจในงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงาน
อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานและ
ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางพนักงานที่มีการรับรู้ว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ประสบการณ์ทำงาน รายได้ ความตรงต่อเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความขยัน ความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความรอบคอบ ความสามารถทำงานเป็นทีม ความสามารถในการแก้ไข
ปัญหา ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้ภาษาต่างประเทศของคนมีความเหมาะสมกับงาน
มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีการรับรู้ว่าคนไม่มีลักษณะความเหมาะสมกับงาน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พนักงานที่มีการรับรู้ว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา
ประสบการณ์ทำงาน รายได้ ความตรงต่อเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความขยัน ความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความรอบคอบ ความสามารถทำงานเป็นทีม ความสามารถในการแก้ไข ปัญหา ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้ภาษาต่างประเทศของคนมีความเหมาะสมกับงาน มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการรับรู้ว่าคุณไม่มีลักษณะความเหมาะสมกับงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมองค์การกับ ผลลัพธ์การทำงาน

มอสลีย์ (Mosley, 2002) ได้ศึกษาถึง อิทธิพลของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ และความสามารถในการรับรู้ของบุคคลกับทัศนคติต่อการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานและการลาออกจากงาน ผลการวิจัยที่ได้ ออกมานั้นจะมีความแตกต่างกันตามแต่ละแบบของความสอดคล้อง (Fit) ซึ่งความสอดคล้องของบุคคลกับองค์การ นั้นจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ (Attitude) ต่อผลลัพธ์ในการทำงานของบุคคลมากที่สุด ส่วนความสอดคล้องของบุคคลกับงาน นั้นจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการทำงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โลเวอร์และคริสตอฟ (Lauver & Kristof, 2001) ได้ศึกษาการจำแนกการรับรู้ของพนักงานในด้านของ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ต่างมีผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน และ ความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีผลที่ดีกว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ในการทำนายความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน ส่วนในแง่ของความพึงพอใจในการทำงานนั้น ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไวลด์และฟีลแมน (Vogel & Feldman, 2009) ได้ศึกษาถึงการรวมระดับของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม กับบทบาทของความสอดคล้องในอาชีพ (V) และความสอดคล้องในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยทำการวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับอาชีพ (P-V Fit) พบว่า สามารถทำนายได้ว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับอาชีพ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ในขณะที่

ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ในระดับกลางระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับอาชีพ และผลลัพธ์จากการทำงาน

ชิน (Shin, 2005) ได้ศึกษาถึง อิทธิพลของการรับรู้ถึงความสอดคล้องของบุคคลกับสภาพแวดล้อมของทีมในบริษัทเกาหลี ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของทีม งานวิจัยชิ้นนี้จึงได้มีการบูรณาการตัวแบบเชิงระบบกับตัวแบบด้านความสอดคล้องของบุคลากรกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเมื่อมีการบูรณาการตัวแบบทั้งสองตัวเข้าด้วยกัน งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบความสอดคล้องของบุคลากรกับสภาพแวดล้อม ใน 3 ลักษณะ คือ ความสอดคล้องของบุคคลกับองค์กร ความสอดคล้องของบุคคลกับกลุ่ม ความสอดคล้องของบุคคลกับงาน ในแง่ของการทำงานเป็นทีม งานวิจัยชิ้นนี้จะมีจุดเน้นที่สำคัญที่ตัวสื่อกับวิธีการเชื่อมโยงประสิทธิภาพของทีม เพื่อดูความสัมพันธ์ตลอดจนดูความสำคัญของตัวแบบที่เป็นความสอดคล้องของบุคคลกับองค์กร และตัวแบบความสอดคล้องของบุคคลกับกลุ่ม ในแง่ของการทำงานเป็นทีม

ในการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง 331 คนรวมกับ 56 ผู้นำขององค์กรในเกาหลีได้ศึกษาในสองประเด็นคือ ประเด็นของเงื่อนไขเวลา กับประเด็นของปัจจัยสามลักษณะในการทำงานเป็นทีมเพื่อศึกษาถึงความเป็นอิสระของการทำงานเป็นทีม ในด้านการศึกษาผู้นำองค์กรศึกษาเพื่อที่จะประเมินประสิทธิภาพของทีม พร้อมทั้งศึกษาถึงกระบวนการรวมทีม โดยตัวแบบความสอดคล้องทั้งสามตัวนั้นมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างทีมแต่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัยในงานชิ้นนี้ได้ให้เหตุผลในการสนับสนุนของประสิทธิผลหรือวิธีในการเชื่อมกลุ่มต่างๆ ที่ทำงานเป็นอิสระต่อกันให้มาทำงานเชื่อมกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นตัวแบบด้านความสอดคล้องของบุคคลกับองค์กร และกระบวนการสร้างทีม มีความสัมพันธ์ในลักษณะของตัวแบบด้านความสอดคล้องของบุคคลกับงาน

งานวิจัยชิ้นนี้พบว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันโดยตรงระหว่างตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรและตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน กับการสร้างทีม ในส่วนข้อค้นพบในงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าตัวแบบด้านความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม และตัวแบบด้านความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีอิทธิพลต่อกระบวนการสร้างทีมมากกว่าตัวแบบด้านความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ในการทำงาน ทีมที่ประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในองค์กรเดียวกันและทำงานชิ้นเดียวกัน และการให้ความเป็นอิสระในการทำงานในแต่ละชิ้นงานของสมาชิกในแต่ละทีมเป็นหลักประกันเพื่อสร้างประสิทธิผล การให้ความเป็นอิสระในการทำงานสามารถที่จะเสริมสร้างความต้องการใน

การทำงานและสร้างประสิทธิภาพการทำงานของทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของเซกิคุชิ (Sekiguchi, 2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของทัศนคติ ที่ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญ ต่อความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร เพื่อทำการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และพัฒนาส่วนที่มีความสำคัญต่อความสอดคล้องระหว่าง บุคคลกับงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในการศึกษาพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน จะมีความสำคัญ มากกว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร เมื่อองค์กรมีการว่าจ้างพนักงานที่ทำหน้า ติดต่อสื่อสารหรือส่งผ่านข้อมูลไปยังบุคคลอื่นภายนอกองค์กร หรือ หน่วยงานอื่นขององค์กรที่ อยู่ต่างพื้นที่หรือมีพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ซึ่งในทางตรงกันข้าม ความสอดคล้อง ระหว่างบุคคลกับองค์กร จะมีความสำคัญกว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน เมื่อใน องค์กรมีการจ้างพนักงานที่มาจากพื้นที่เดียวกันหรือมีเชื้อชาติและวัฒนธรรมเดียวกัน

ส่วนการทำนายความแปรปรวนความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม นั้น มีความสัมพันธ์ใน ระดับกลางกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร กับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน กับผลลัพธ์จากการทำงาน เมื่อพิจารณาระดับความสามารถหรือมีความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงตาม ประสิทธิภาพในงานหรือนอกเหนือจากงานที่ได้รับ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การเสมือนจริง

ฟูโรโมและเพียร์สัน (Furumo & Pearson, 2007) ได้ศึกษาถึงเพศที่มีผลต่อรูปแบบ การสื่อสาร ความเชื่อและความพึงพอใจในทีมเสมือนจริง ซึ่งได้กล่าวถึงการศึกษาถึงความยาก ในการสื่อสารกันภายในทีมเสมือนจริง การขาดสื่อกลางในการสื่อสารในรูปแบบการใช้คำพูด จะนำไปสู่การเข้าใจผิดทางการสื่อสารและเป็นสิ่งที่จะไปจำกัดการพัฒนาความเชื่อภายใน ทีมเสมือนจริง การศึกษาครั้งนี้ได้แสดงถึงความแตกต่างกันของการสื่อสารภายในระบบสังคมของ เพศชายและเพศหญิง เพศชายจะใช้การติดต่อดสื่อสารภายในทีมเพื่อสร้างความโดดเด่นและ บ่งบอกสถานะ (ตำแหน่ง) ของตนเอง ในขณะที่เพศหญิงจะใช้การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและเพิ่มความเชื่อใจให้สูงขึ้นภายในทีม ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ว่า ทีมเสมือนจริงที่บุคลากรภายในทีมที่เป็นเพศเดียวกันทั้งหมด หรือทีมเสมือนจริงที่มีบุคลากรเป็น ทั้งเพศชายและเพศหญิงภายในทีมเดียวกัน จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อใจและความพึงพอใจของ ทีมเสมือนจริงในระยะเวลาสั้นเท่านั้น และผู้วิจัยได้คาดว่าเพศหญิงจะมีความเชื่อใจกันที่สูงกว่า เพศชาย อย่างไรก็ตามทีมเสมือนจริงที่มีทั้งเพศชายและเพศหญิง ไม่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อใจ หรือความพึงพอใจเลย ผลการศึกษาได้บ่งชี้ว่าเพศชายมีความสามารถในการควบคุมการสื่อสารของ ทีมเสมือนจริงน้อยกว่าเพศหญิง และสถานะเวลาที่ต่างกันนั้นการติดต่อดสื่อสารกันโดยใช้

คอมพิวเตอร์จะส่งผลให้ความสามารถในการสื่อสารระหว่างกันภายในทีมเกิดความสะดวก
เท่าเทียมกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง

นากายามา ไบนอตโต้และพิลล่า (Nakayama, Binotto, & Pilla, 2006) ได้ศึกษาถึง
ความเชื่อใจภายในทีมเสมือนจริงตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งงานวิจัยนี้ได้มุ่งถึง
การวิเคราะห์กระบวนการทำงานร่วมกันของทีมเสมือนจริงโดยใช้ความเชื่อใจ งานวิจัยนี้ได้อธิบาย
ลักษณะของความเชื่อใจของบุคคลในทีมเสมือนจริง การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทาง
อินเทอร์เน็ต และสอบถามทางโทรศัพท์ โดยมีผู้ร่วมทำการวิจัยเป็นผู้จัดการ 8 คน จากบริษัท
Embratel ซึ่งเป็นบริษัทโทรคมนาคมในประเทศบราซิล ผลการวิจัยพบว่าความเชื่อใจเป็นตัวใช้ชีวิต
ประสิทธิภาพของการทำงานในการทำงานร่วมกันและเป็นตัวแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน
ความคาดหวังและความรอบคอบจะเป็นแนวคิดพื้นฐานในหลาย ๆ ความรู้สึกที่ช่วยให้เกิด
ความปลอดภัยเมื่ออยู่ในสถานการณ์สับสนเสี่ยงและอาจไม่มั่นคงเกิดขึ้น โดยการศึกษาที่ต้องการเน้น
ถึงความสำคัญในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีมเสมือนจริง ผู้จัดการที่เข้าร่วมวิจัยครั้งนี้เป็น
กลุ่มตัวอย่างและเป็นแบบจำลองในการศึกษา ถ้าบุคคลในองค์กรได้รับการดูแลอย่างดีและมี
การวางแผนการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นการสร้างความเชื่อใจที่ดีในทีมเสมือนจริง ซึ่งความเชื่อใจจะ
เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

มอริส (Morris, 2008) ได้ศึกษาถึง การทำงานของทีมเสมือนจริงเป็นการศึกษาถึง
การทำงานในทีมเสมือนจริงที่จะใช้ประโยชน์เทคโนโลยีและทำอะไรที่จะใช้เทคโนโลยีเหล่านี้
ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด และสามารถมีส่วนช่วยให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร
ซึ่งความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในระบบเสมือนจริงนั้นค่อนข้างที่จะถูกละเลย จากมุมมอง
ดังกล่าวทำให้มีการแสวงหาการกระตุ้นการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้น โดย
การใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วย ในการทำงานจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งในแต่ละ
การศึกษาจะพบว่าจะมีทั้งที่เป็นแบบถาวรและเป็นลักษณะโครงการ (แบบชั่วคราว) โดยบาง
โครงการจะมีทีมเสมือนจริงเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน จากการหาข้อสังเกตการณ์พบว่า
การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของทีมจะทำให้เกิดการต่อต้านการดำเนินงานแบบดั้งเดิมจากทีม
ผลการศึกษากล่าวว่าในหลายธุรกิจพยายามที่จะรักษาการทำงานภายในระบบเสมือนจริงและ
พยายามรักษาการทำงานในแบบดั้งเดิมให้สามารถดำเนินงานร่วมกันได้ ซึ่งการทำงานโดยนำระบบ
เสมือนจริงมาใช้เพียงอย่างเดียวจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ การยึดถือ
แนวทางปฏิบัติหรือนโยบายดั้งเดิมจะเป็นตัวที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกัน
แบบดั้งเดิม การทำงานในระบบเสมือนจริงจะยังคงมีการรักษาแนวทางในการปฏิบัติและวัฒนธรรม
ดั้งเดิมไว้ แต่ในบอชครั้งการทำงานในระบบเสมือนจริงทำให้นำไปสู่การเกิดความตึงเครียดและ

เกิดความสับสนในการทำงานได้ แต่สามารถที่จะก่อให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน โดยที่ไม่ต้องมีแรงบีบบังคับในการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ได้มีการศึกษาเป็นวิทยุออกมาว่า ความสอดคล้อง (Fit) จะส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานของบุคลากร จากการทบทวนวรรณกรรมจะพบได้ว่า มีการศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในองค์กรทั่วไปแล้ว แต่ในองค์กรเสมือนจริงได้เริ่มมีการศึกษาบ้างแล้วในต่างประเทศ ซึ่งในประเทศไทยนั้นยังไม่มีผู้ทำการศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเสมือนภายในจริง ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงต้องการที่จะศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในองค์กรเสมือนจริงที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การทำงานของบุคลากรในองค์กรเสมือนจริง โดยศึกษา ผลลัพธ์การทำงาน 3 ด้าน ดังนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจในการลาออกจากงาน