

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัวทั้งทางด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีในการผลิต รูปแบบของผลิตภัณฑ์และการบริการ ตลอดจนระบบการบริหาร เพื่อขยายความสามารถในการแข่งขัน และสนองตอบต่อความต้องการอันหลากหลายที่เพิ่มขึ้น

หนึ่งในแนวทางจัดการ ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในประเทศไทย ได้แก่ “การทำงานเป็นกลุ่ม” การทำงานเป็นกลุ่มเป็นแนวคิดในการนำคนมาอยู่ร่วมกัน และผนวกเอา มุมมอง ความคิด ความสามารถของพวกเขาเหล่านั้นเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่สำคัญต่าง ๆ

จากการค้นคว้า พบเอกสารและงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม แม้ว่าผลงานเหล่านั้นจะเป็นของผู้วิจัยหรือกลุ่มผู้วิจัยที่ต่างกัน แต่ก็มีข้ออ้างถึงกันอย่างสอดคล้องชัดเจน ช่วยให้สามารถเข้าใจการพัฒนาของแนวคิดได้อย่างเป็นลำดับ แนวคิดที่มักถูกอ้างถึงในการวิจัยและศึกษาเกี่ยวกับการทำงานกลุ่ม สามารถแบ่งออกได้เป็นสองทฤษฎีใหญ่ ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย และ ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขัน

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) เป็นทฤษฎีซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มส่วนมากนิยมนำไปใช้ศึกษาเพื่อพัฒนากลุ่มทำงาน โดยมักอ้างถึงภายใต้กรอบแนวคิดของ ล็อกและลาเทม (Locke and Latham) ร่วมกับแนวคิดของ เวลดอนและเวินการ์ท (Weldon and Weingart)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายที่ใช้กับการทำงานกลุ่ม จะแบ่งรูปแบบของเป้าหมายออกเป็น เป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) และ เป้าหมายกลุ่ม (Group Goal) โดยกำหนดให้เป้าหมายส่วนบุคคลที่สมาชิกแต่ละคนได้รับ จำเป็นต้องสนับสนุน เป้าหมายกลุ่มของหน่วยงานที่พวกเขาสังกัดอยู่ ในขณะที่เป้าหมายกลุ่มของแต่ละหน่วยงาน จำเป็นต้องสอดคล้อง ตามแผนกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้ทุกส่วนงานขององค์การสามารถพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว

ถึงแม้ว่าจะมีผลวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนแนวคิดตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Pritchard et al., 1988; Weldon & Weingart, 1993; Whitney, 1994; O'Leary-Kelly, Martocchio & Frink, 1994; Zhang, 1998; Weldon & Weingart, 1993) แต่การกำหนดเป้าหมายย่อยในการทำงานจนถึงระดับบุคคลก็อาจไม่ใช่คำตอบของแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่ถูกต้องเสมอไป กล่าวคือ นอกจากอาจจะทำให้ความรู้สึกรับผิดชอบในคุณภาพของงานในระดับส่วนบุคคลลดลงแล้ว ยังอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างพนักงานด้วยกันเองได้อีกด้วย เนื่องจาก (1) การตั้งเป้าหมายย่อยไปจนถึงระดับบุคคล มักทำให้บุคคลมีเป้าหมายจำนวนมาก และเป้าหมายนั้นอาจซ้ำกับบุคคลอื่น ทำให้บุคคลเลือกที่รับผิดชอบงานที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดกับตนเอง จึงอาจทำให้ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานส่วนอื่นที่อาจมีความจำเป็นต่อองค์กรมากกว่าลดลง เป็นต้น (Maskell, 1991, pp.206-207) (2) การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นการให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายของบุคคลเท่านั้น ดังนั้นจึงอาจเป็นการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน (Welbourne & Gomez-Mejia อ้างอิงใน Berger & Berger, 1999) (3) เมื่อแต่ละบุคคลมีเงื่อนไขในการทำงานเหมือนกันภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดเดียวกัน การตั้งเป้าหมายย่อยจนถึงระดับบุคคล อาจเป็นเงื่อนไข สร้างให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน (Wagner & Hollenbeck, 2005) ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มลดลง (Crown & Rosse, 1995; Welbourne & Gomez-Mejia อ้างอิงใน Berger & Berger, 1999; Wagner & Hollenbeck, 2005) (4) เป้าหมายส่วนบุคคล มีส่วนทำให้ให้บุคคลมีแรงจูงใจน้อยมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ไม่สนใจผลประโยชน์ของคนอื่น และไม่สนใจที่จะมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในงานที่ต้องใช้ความพึงพากันสูง อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่ลดลงได้ (Tjosvold & Simon, 1998)

ในขณะที่มีงานวิจัยจำนวนมากพยายามอธิบายสาเหตุของผลดังกล่าวตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ก็ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่าน (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Tjosvold & Simon, 1998, Vliert, 1998 เป็นต้น) ที่ศึกษาการทำงานกลุ่ม ตามแนวคิด ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขัน (Theory of Cooperation and Competition) ซึ่งพบว่าผลงานของพวกเขาสามารถช่วยอธิบายผลงานวิจัยเดิมเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มมีความขัดแย้งกัน และ ช่วยตอบคำถามของความไม่สำเร็จจากการนำแนวคิด “กลุ่มทำงาน” ของลิวคและลาเทมไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขันมีส่วนคล้ายคลึงกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย แต่ได้แยกเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) ออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ เป้าหมายแข่งขัน (Competitive Goal) และเป้าหมายเดี่ยว (Independence Goal) และเรียก เป้าหมายกลุ่ม ว่า เป้าหมายร่วม (Cooperative Goal) โดยได้นิยามลักษณะของเป้าหมายแต่ละประเภท ให้ขึ้นอยู่กับลักษณะการพึ่งพากันของผลลัพธ์หรือรางวัลจริง ๆ ที่จะได้รับหลังจากบรรลุเป้าหมาย ซึ่งไม่เหมือนกันกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมายซึ่ง เน้นการแบ่งรูปแบบของเป้าหมายออกตาม เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ถึงแม้ว่าจนถึงปัจจุบันจะมีผลการวิจัยจำนวนมากขึ้นที่เริ่มศึกษาการตั้งเป้าหมายกลุ่มโดยนำแนวคิดทั้งสองทฤษฎีมาผสมผสานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อการอธิบายผลงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายกลุ่มให้มีความกระจ่างมากขึ้น (Crown & Rosse, 1995; Mitchell & Silver, 1991) แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาที่ชี้ชัดถึงลักษณะของเป้าหมายส่วนบุคคลที่กำหนดขึ้นว่าเป็นเป้าหมายร่วม เป้าหมายแข่งขัน หรือเป้าหมายเดี่ยว เมื่อเทียบกับรางวัลที่ได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นรางวัลซึ่งเป็นผลประโยชน์ในสภาพการทำงานจริง ซึ่งเป็นตัวแปรหลักตามแนวคิดทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขันที่สร้างให้เกิดความขัดแย้งและมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม (Komorita & Parks, 1996; Locke & Latham, 1990)

เมื่อพิจารณาผลของรูปแบบการตั้งเป้าหมายที่มีต่อตัวแปรตาม พบว่าผลงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ผ่านมาจะเน้นเฉพาะประสิทธิผลของการทำงานในด้านใดด้านหนึ่งระหว่างสองด้าน ได้แก่ ผลงานที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม (Crown & Rosse, 1995; Mitchell & Silver, 1991) และ ผลงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Comeau & Griffith, 2004) เป็นต้น ซึ่งก็เป็นที่รู้กันว่า ผลงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ แต่ ผลงานในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ก็มีผลสำคัญในการพัฒนาผลงานที่เกี่ยวข้องกับงานเช่นกัน (Dragoni, 2005; Porter, Lawler & Hackman, 1975) ทั้งนี้การวัดผลงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมักจะถูกประเมินโดยหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการมองจากมุมมองเดียว และไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงาน ดังนั้น จึงเป็นที่มาของการวัดการรับรู้บรรยากาศในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำมาช่วยสะท้อนให้เห็นถึง ผลการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผ่านทางความคิดของบุคคลทุกคนที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งจากทฤษฎีการรู้คิดทางสังคม (Social Cognitive Theory) ซึ่งพบว่าบรรยากาศในการทำงานที่ดีนอกจากจะมีความสัมพันธ์ทางตรงในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่สูงขึ้นแล้ว ยังช่วยแสดงให้เห็นถึง

กรอบความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ที่มีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มได้อีกด้วย (Dweck & Leggett, 1988)

ความเป็นมาทั้งหมดที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น เป็นที่มาของงานวิจัยฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษาขยายผลต่อไปเกี่ยวกับ อิทธิพลของการแบ่งรูปแบบเป้าหมายตามผลลัพธ์ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะได้รับหลังจากบรรลุเป้าหมายแล้ว และ เงินรางวัล ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม และการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน โดยเป้าหมายส่วนบุคคลมีลักษณะเป็นเป้าหมายเดี่ยว ไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายกลุ่ม บนสภาพการทำงานจริงในงานที่มีลักษณะการพึ่งพากันอยู่ในระดับปานกลาง

อันนี้เนื่องจาก ความผูกพันใจในเป้าหมาย เป็นเงื่อนไขจำเป็นต่อกลไกการทำงานของเป้าหมาย (Earley & Shalley, 1991; Hollenbeck & Klein, 1987, p.219) ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับความผูกพันใจในเป้าหมายด้วย และ เพื่อให้ผลงานวิจัยออกมามีความสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผล งานวิจัยชิ้นนี้จึงประสงค์ที่จะตอบคำถามการวิจัยเพิ่มเติมว่า เมื่อมีรูปแบบของการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมายที่ต่างกัน จะมีส่งผลอย่างไรต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม และ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
2. ศึกษาผลของการกำหนดรูปแบบของการกำหนดเป้าหมายพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมายที่มีต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. รูปแบบของงานวิจัยเชิงการทดลอง

รูปแบบของงานวิจัยเชิงการทดลองนี้ เป็น การศึกษาที่วัดผลก่อนและหลังการให้สภาพการณ์โดยใช้กลุ่มเปรียบเทียบ (One between- and One within- participants variable) เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการอธิบายอิทธิพลของตัวแปรต้น ได้แก่ “รูปแบบการกำหนดเป้าหมาย ตาม

ลักษณะการพึ่งพาซึ่งกันและกันของเป้าหมาย” และ “เงินรางวัล” ที่มีต่อ ผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน โดยมีพฤติกรรมการสนับสนุนเป็นตัวแปรที่ช่วยในการอธิบายผล เมื่อมีผู้เข้ารับการทดลองมีระดับ “ความผูกพันใจในเป้าหมาย” แตกต่างกัน

## 2. ประชากรของงานวิจัย

ประชากรของงานวิจัยนี้ เป็น กลุ่มทำงานของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และประกอบสินค้าทุกประเภทที่จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญของพนักงานเป็นหลัก มีพนักงานทำงานร่วมกับเครื่องจักร ในสายการผลิตแบบมีเครื่องจักรเป็นศูนย์กลาง โดยมีการจัดเครื่องจักรที่ทำหน้าที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน และเรียกว่า แผนก ทั้งนี้ชิ้นงานจะมีการเคลื่อนที่ผ่านจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง ซึ่งสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) ทุกชิ้นที่ผลิตจากสายการผลิตหนึ่ง จะต้องผ่านทุกแผนกเรียงตามลำดับ มีลักษณะการพึ่งพากันระดับปานกลาง หรือ ที่เรียกว่าเป็นงานแบบ Sequential Interdependence Task (Thompson, 1967, pp.24-26) ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องแต่งกาย เป็นต้น

## 3. กลุ่มทำงานที่ใช้ในการทดลอง

กลุ่มทำงานที่ใช้ในการทดลอง เป็น กลุ่มทำงานจริงที่ปรากฏอยู่ในองค์การ ซึ่งต้องผ่านเกณฑ์ห้าประการดังนี้ (ก) ต้องเป็นกลุ่มทางการในการทำงานจริงขององค์การ (ข) ภาระหน้าที่ของกลุ่มจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกันกับการผลิตสินค้าหรือการบริการ (ค) สมาชิกในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์กันและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อทำให้งานประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ต้องมีการทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (ง) กลุ่มทำงานนั้นต้องเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมขององค์การที่ใหญ่กว่า ซึ่งในการทำงานจำเป็นจะต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนอื่น ๆ ด้วย เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ, ลูกค้า หรือ กลุ่มทำงานอื่น ๆ เป็นต้น (จ) สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องทำงานประจำร่วมกัน กล่าวคือ ระยะเวลาในการทำงานร่วมกันมาก่อนของกลุ่มมีความสำคัญต่อผลการทำงานของกลุ่ม (Hackman, 1987; Ilgen, 1999; Sundstrom et al., 1990)

ทั้งนี้ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความตรง การเลือกกลุ่มทำงานจึงเป็นส่วนสำคัญของการทดลอง จึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มทำงาน 2 ข้อ คือ (1) สมาชิกในกลุ่มจะต้องอยู่ในกลุ่มทำงานมาไม่น้อยกว่า 4 เดือน (2) สมาชิกในกลุ่มมีการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของเวลาในการทำงาน (Aube' & Rousseau, 2005)

## 4. ตัวแปรที่ศึกษา

### 4.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมาย เป็นตัวแปรต้นที่อ้างอิงมาจากแนวคิดการพึ่งพาซึ่งกันและกันของเป้าหมาย (Goal Interdependence) กล่าวคือนอกจากจะใช้ในการแบ่งกลุ่มทดลองและวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังใช้เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลอีกด้วย รูปแบบการกำหนดเป้าหมายแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ เป้าหมายส่วนบุคคล (เป้าหมายเดี่ยว) และ เป้าหมายกลุ่ม

2 เงินรางวัล เป็นตัวแปรที่ใช้ในการกำหนดสภาพการณ์เพื่อใช้เปรียบเทียบผลการทดลอง แบ่งออกได้เป็นสองสภาพการณ์ คือ การไม่ให้เงินรางวัล และการให้เงินรางวัล

### 4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

1 ผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นผลการปฏิบัติงานกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ทั้งหมดถูกวัดจากผลการทำงานจริงของพนักงาน

2 การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ถูกแบ่งออกเป็นห้ามิติ ประกอบไปด้วย ด้านรางวัลภายนอกทางสังคม ด้านความร่วมมือ ด้านการสนับสนุน ด้านการตัดสินใจในงาน ด้านการสื่อสารที่เน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดรูปแบบของเป้าหมายในการทำงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

2. เป็นแนวทางในการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานร่วมกันผ่านทางการบริหารงานด้วยการตั้งเป้าหมายและระบบการให้รางวัล

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

### 1. รูปแบบของการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Type)

หมายถึง ลักษณะของเป้าหมายในการทำงานที่ถูกกำหนดให้เป็นเกณฑ์ของตัววัดผล การปฏิบัติงาน และให้รางวัล แบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ เป้าหมายส่วนบุคคล และ เป้าหมายกลุ่ม

#### 1.1 เป้าหมายส่วนบุคคล (Individual-Focus Goal)

เป้าหมายส่วนบุคคลเป็นเป้าหมายเดี่ยว (Independence Goal) ซึ่งเมื่อได้รับเป้าหมายนี้ การบรรลุเป้าหมายของบุคคลจะถูกวัดจากผลการปฏิบัติงานของเขาเท่านั้น ทั้งนี้ในกรณีของการได้รับเงินรางวัลก็就会被พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของเขาเทียบกับค่าของเป้าหมายส่วนบุคคลที่เขาได้รับ

#### 1.2 เป้าหมายกลุ่ม (Group-Focus Goal)

เป้าหมายกลุ่มเป็นเป้าหมายร่วม (Cooperative Goal) ซึ่งเมื่อได้รับเป้าหมายนี้ การบรรลุเป้าหมายของบุคคลจะถูกวัดจากผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เขาสังกัดอยู่ ทั้งนี้ในกรณีของการได้รับเงินรางวัลก็就会被พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่เขาสังกัดอยู่ที่กับค่าของเป้าหมายกลุ่มที่กลุ่มได้รับ

สำหรับการกำหนดเป้าหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานนั้น จะใช้หลักการครึ่งชีวิต หรือ Half-Life Concept (Maskell, 1991, p.68) โดยการนำผลการปฏิบัติงานเดิมที่วัดได้จากการทำงานตลอดระยะเวลา 1 ปี มาเฉลี่ย ทั้งนี้ เป้าหมายที่ตั้งจะเพิ่มขึ้นจากค่าของผลการปฏิบัติงานเดิม เท่ากับ  $(100 - \text{ค่าของผลการปฏิบัติงานเดิม})$  หารด้วยสอง ตามสูตรการคำนวณดังนี้

$\text{เป้าหมาย} = \text{ร้อยละของผลการปฏิบัติงานเดิม} + \frac{(100 - \text{ร้อยละของผลการปฏิบัติงานเดิม})}{2}$
---

### 2. เงินรางวัล (Monetary Reward)

หมายถึง สิ่งตอบแทนในรูปตัวเงินที่ให้แกพนักงานเมื่อมีผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 2 สภาพการณ์ได้แก่

2.1 การไม่มีเงินรางวัล (Non-Monetary Reward) คือ สภาพการณ์ที่ไม่มีเงินให้เป็นรางวัล ไม่ว่าจะพนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรก็ตาม

2.2 การมีเงินรางวัล (Monetary Reward) คือ สภาพการณ์ที่มีเงินรางวัลให้ หากพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยมีเกณฑ์ในการให้เงินรางวัลซึ่งมีอัตราเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนที่ต่างกันไปตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดให้ ดังนี้

ถ้า	X	≥	T
แล้ว	R	=	(X - T) X 20 + 150
เมื่อ	R	=	เงินรางวัล (บาท)
	X	=	ผลการปฏิบัติงาน (%)
	T	=	เป้าหมาย (%)

### 3. ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย (Goal Commitment Level)

หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานซึ่งระบุถึงระดับความพยายามที่พนักงานทุ่มเทที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ( $P_{27}$ ) ระดับปานกลาง และ ระดับสูง ( $P_{73}$ )

ข้อมูลที่ได้นำมาจากการทำแบบวัดของผู้เข้ารับการทดลอง ซึ่งแบบวัดจะถูกแบ่งออกเป็นสองประเภทตาม รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ได้แก่ แบบวัดความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคล และ ความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม

เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการทดสอบผลของการให้เงินรางวัล ไม่ใช่ผลของจำนวนเงินรางวัล ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การให้เงินรางวัลจะมีผลต่อผู้เข้ารับการทดลองจริง จึงอนุมานผลของการให้เงินรางวัลที่มีต่อผู้เข้ารับการทดลองจาก คะแนนความผูกพันใจในเป้าหมาย โดยผู้เข้ารับการทดลองทุกคนจะต้องมีคะแนนมากกว่า ครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มทั้งหมด

### 4. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

หมายถึง สัดส่วนของปริมาณผลลัพธ์ที่ดีต่อปริมาณผลลัพธ์ทั้งหมดที่ได้จากการทำงาน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ดี หมายถึง ลักษณะของชิ้นงานที่ผ่านการตรวจสอบแล้วว่าถูกต้องตามเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพสินค้าของบริษัท ฯ

ผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นได้เป็น 2 ประเภท คือ



4.1 ผลปฏิบัติงานกลุ่ม เป็น ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงาน

4.2 ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล เป็น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

ข้อมูลนำมาจากการทำงานจริงของผู้เข้ารับการทดลอง ซึ่งถูกเก็บโดยกลุ่มบุคคลที่ ถูกอบรมให้มีความชำนาญในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าของบริษัทฯ โดยเฉพาะ โดยค่ามากกว่า หมายถึง จำนวนของเสียที่น้อยกว่า (ผลการปฏิบัติงานสูงกว่า) ค่าน้อยกว่า หมายถึง จำนวนของเสียที่มากกว่า (ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า) ทั้งนี้สามารถคำนวณได้จาก

$$P_{(n)} = \frac{A}{B} \times 10^2$$

เมื่อ

$P_{(n)}$  = ผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นจำนวนของดีต่อร้อยละ (%)

A = จำนวนชิ้นงานมีคุณภาพผ่านตามเกณฑ์ในช่วงเวลาหนึ่ง

B = จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ทั้งหมดในช่วงเวลาเดียวกัน

การสรุป วิเคราะห์ และ อภิปรายผลการทดลอง ผลการปฏิบัติงานจะถูกอธิบายด้วย หน่วย ppm (Part Per Million) ซึ่งเป็นหน่วยที่นิยมใช้ในวงการอุตสาหกรรมผลิตทั่วไป

อึ้งการอ่านค่า จะตรงกันข้ามกับ การอ่านค่าของ “ผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการ รายงานผลการปฏิบัติงานกลับเพื่อให้เงินรางวัลแก่พนักงาน” โดย ค่ามากกว่า หมายถึง จำนวนของเสียที่มากกว่า (ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า) ส่วน ค่าน้อยกว่า หมายถึง จำนวนของเสียที่น้อยกว่า (ผลการปฏิบัติงานสูงกว่า)

ผลการปฏิบัติงาน ถูกคำนวณจาก สัดส่วนของจำนวนของชิ้นงานที่มีคุณภาพไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด ต่อ จำนวนการผลิตล้านชิ้น ตามสูตรดังนี้

$$P_{(p)} = \frac{Y}{Z} \times 10^6$$

เมื่อ

$P_{(p)}$  = ผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นจำนวนของเสียต่อล้านชิ้น (ppm)

Y = จำนวนชิ้นงานมีคุณภาพไม่ผ่านตามเกณฑ์ในช่วงเวลาหนึ่ง

Z = จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ทั้งหมดในช่วงเวลาเดียวกัน

## 5. บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน (Work Climate)

หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่มีผลกระทบต่อ ผลการปฏิบัติงาน ผ่านทาง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลอื่นที่ทำงานด้วยกัน โดย บรรยากาศในการทำงานที่ดี หมายถึง บรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกรับรู้ได้ถึงความสำคัญของการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผ่านทางการให้รางวัลทางสังคม ความร่วมมือ การสนับสนุนในการทำงาน การร่วมตัดสินใจในงาน และการสื่อสารระหว่างบุคคล

ข้อมูลมีหน่วยเป็นคะแนนได้มาจากการทำแบบวัดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของผู้เข้ารับการทดลอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

5.1 ด้านรางวัลภายนอกทางสังคม (Extrinsic Social Reward) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าอื่นที่ทำงานร่วมกัน ต่างแสดงออกถึงการชื่นชมอย่างจริงใจต่อผู้ทำงานร่วมกันซึ่งมีความสามารถในการทำงาน หรือ มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

5.2 ด้านความร่วมมือ (Task Cooperation) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าอื่นที่ทำงานร่วมกัน ต่างพยายามรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองที่ได้รับอย่างดีที่สุด และเต็มใจที่จะประสานการทำงานระหว่างกัน เช่น การให้ข้อมูลที่จำเป็นและเชื่อมต่อการทำงาน ซึ่งเมื่องานใดสำเร็จได้ตามเป้าหมายจะนับเป็นผลที่เกิดจากความร่วมมือของทุกคน ในทางกลับกัน หากงานใดเกิดไม่ได้ตามเป้าหมายแล้ว ทุกคนก็พร้อมที่จะรับผิดชอบและร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยไม่สรุปว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

5.3 ด้านการสนับสนุน (Social Support) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าอื่นที่ทำงานร่วมกัน ต่างเต็มใจให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และ ให้คำแนะนำที่ดี ต่อกันและกันในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ค้ำใจงานนั้นถูกมอบหมายให้ทำเป็นกลุ่มหรือไม่ก็ตาม

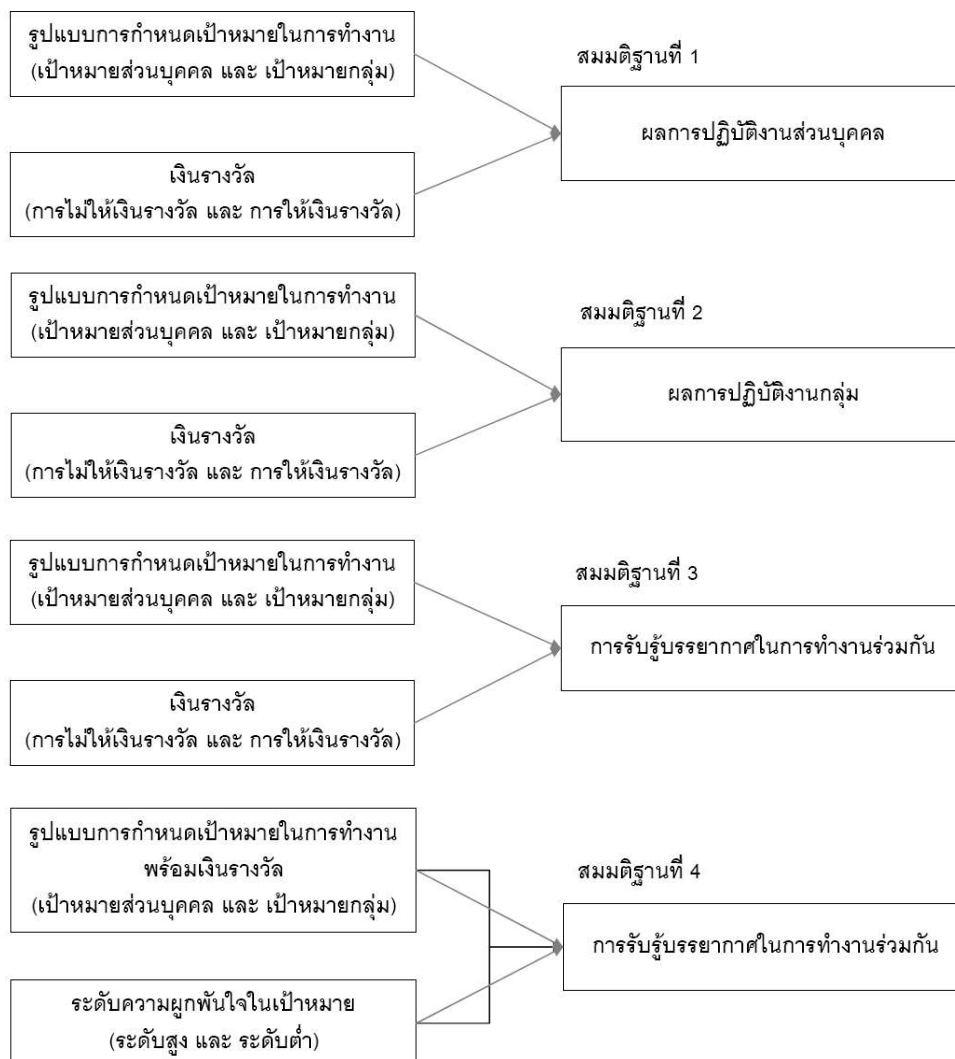
5.4 ด้านการตัดสินใจในงาน (Task Decision Making) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าอื่นที่ทำงานร่วมกัน ต่างเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของการร่วมคิด การร่วมวิเคราะห์ การร่วมตัดสินใจ รวมไปถึงการมีส่วนร่วมทำให้เกิดผลจากการตัดสินใจนั้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

5.5 ด้านการสื่อสารที่เน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Improving Performance Based Communication) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ เนื้อหาการสื่อสารระหว่าง

บุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกันเกี่ยวกับ ความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

6. พฤติกรรมการสนับสนุน (Supportive Behavior) หมายถึง การกระทำซึ่งแสดงออกถึงการช่วยเหลือผู้อื่นในกลุ่มทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ข้อมูลที่ใช้ในการสรุปและวิเคราะห์ผลการวิจัยถูกเก็บรวบรวมมาจาก คะแนนของการทำ แบบวัดพฤติกรรมการสนับสนุน ของผู้เข้ารับการทดลองทุกคน

### สมมติฐานการวิจัย



จากการค้นคว้างานวิจัยก่อนหน้า พบว่าไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาเปรียบเทียบผลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมายที่ต่างกันต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยเฉพาะในงานที่จำเป็นต้องทำเป็นกลุ่ม แต่จากการค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย พบว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะมีเงินรางวัล หรือไม่มีเงินรางวัลก็ตาม (Locke & Latham, 2002) อย่างไรก็ตาม การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลให้กับกลุ่มทำงาน อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลลดลงได้ (Seijts, 1998) โดยเงินรางวัลให้จะมีส่วนในการช่วยเสริมแรงของผลดังกล่าว (Locke et al., 1988) จึงนำไปสู่สมมติฐานการวิจัยที่ 1 เพื่อเปรียบเทียบผลของการกำหนดเป้าหมายกลุ่ม และ การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล ที่มีต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ทั้งในกรณีที่มีการให้-ไม่ให้อเงินรางวัล

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

(1.1.1) เมื่อไม่มีการให้อเงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำกว่า (ปริมาณของเสียส่วนบุคคลต่อการผลิตล้านชิ้นสูงกว่า) ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม

(1.1.2) เมื่อมีการให้อเงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำกว่า (ปริมาณของเสียส่วนบุคคลต่อการผลิตล้านชิ้นสูงกว่า) ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม

สมมติฐานที่ 1.2 เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

(1.2.1) เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้อเงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลต่ำกว่า (ปริมาณของเสียส่วนบุคคลต่อการผลิตล้านชิ้นสูงกว่า) การไม่ให้อเงินรางวัล

(1.2.2) เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้อเงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงกว่า (ปริมาณของเสียส่วนบุคคลต่อการผลิตล้านชิ้นต่ำกว่า) การไม่ให้อเงินรางวัล

จากการศึกษาพบงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่เปรียบเทียบผลของรูปแบบในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม และพบว่าการตั้งเป้าหมายกลุ่มเพียงอย่างเดียวนั้นทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้นและสูงกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียวทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มลดลง (Crown & Rosse, 1995; Seijts, 1998; Tjosvold & Yu, 2004)

เนื่องจากเป้าหมายส่วนบุคคลของการทดลองที่ผ่านมาทั้งหมดอยู่ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดเดียวกัน ในงานที่มีระดับการพึ่งพากันสูง จึงสามารถอนุมานได้ว่า เป้าหมายส่วนบุคคลดังกล่าวเป็นเป้าหมายแข่งขัน (Tjosvold & Simon, 1998) ซึ่งแตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ที่ต้องการศึกษาเป้าหมายส่วนบุคคล ที่เป็นเป้าหมายเดี่ยว ในงานที่มีระดับการพึ่งพากันปานกลาง ประกอบกับ ยังไม่พบงานวิจัยใดที่เปรียบเทียบ ผลของการให้เงินรางวัลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม เมื่อมีรูปแบบของเป้าหมายที่ต่างกันตามวัตถุประสงค์ของงานทดลองครั้งนี้

เนื่องจากผลการทดลองของ Saavedra, Earley และ Van Dyne (Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993) สรุปว่า สำหรับในงานที่มีการพึ่งพากันระดับปานกลาง การตั้งเป้าหมายกลุ่มพร้อมการรายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการให้เงินรางวัลนั้น ทำให้กลุ่มมีกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันดีกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะเป็นเหตุผลที่ส่งผลให้กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่ดีกว่า จึงเป็นที่มาของการตั้งสมมติฐานที่ 2 ได้แก่

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

สมมติฐานที่ 2.1 เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่า (ปริมาณของเสียกลุ่มต่อการผลิตล้านชิ้นต่ำกว่า) ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 2.2 เมื่อมีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่า (ปริมาณของเสียกลุ่มต่อการผลิตล้านชิ้นต่ำกว่า) ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 2.3 เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มต่ำกว่า (ปริมาณของเสียส่วนบุคคลต่อการผลิตล้านชิ้นสูงกว่า) การไม่ให้เงินรางวัล

สมมติฐานที่ 2.4 เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงกว่า (ปริมาณของเสียส่วนบุคคลต่อการผลิต ล้าชั้้นต่ำกว่า) การไม่ให้เงินรางวัล

ยังไม่พบงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมาย และเงินรางวัล ที่มีต่อบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน แต่จากเอกสารที่เกี่ยวข้องตามทฤษฎีพบว่า รูปแบบการกำหนดเป้าหมาย อาจมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของบรรยากาศในการทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่มของสมาชิกในกลุ่มนั้น จะทำให้เกิดทัศนคติ “การร่วมหัวจมท้าย” ขึ้นภายในกลุ่มทำงาน (Tjosvold & Simon, 1998, Vliert, 1998) ทำให้เกิดการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในที่สุด (Weldon & Weingart, 1993) จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

สมมติฐานที่ 3.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

- (3.1.1) เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม สูงกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล
- (3.1.2) เมื่อมีการให้เงินรางวัล คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม สูงกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 3.2 เงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

- (3.2.1) เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้เงินรางวัล ทำให้ คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ต่ำกว่า การไม่ให้เงินรางวัล
- (3.2.2) เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้เงินรางวัล ทำให้ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า การไม่ให้เงินรางวัล

เนื่องจากการวัดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นการวัดความคิดเห็นของผู้เข้ารับการทดลองที่มีต่อพฤติกรรมของผู้เข้ารับการทดลองคนอื่น ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งบางมิติในการวัดนั้นเป็นหนึ่งในกระบวนการกลุ่มตามแนวคิดของเวลดอนและเวนการ์ท (Weldon & Weingart, 1993) อันจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ประกอบกับยังไม่พบว่า มีงานวิจัยใดที่ศึกษาผลของความผูกพันใจในเป้าหมายที่มีต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันโดยตรง ที่ใกล้เคียงที่สุดเป็นงานวิจัยของ Aube และ Rousseau (Aube & Rousseau, 2005) พบว่า เมื่อความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่มเพิ่มขึ้นจะทำให้บรรยากาศของสังคมในการทำงานดีขึ้นด้วย จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความ

ผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

สมมติฐานที่ 4.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย มีปฏิสัมพันธ์กันในการส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

สมมติฐานที่ 4.2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

(4.2.1) เมื่อระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล

(4.2.2) เมื่อระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 4.3 ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

(4.3.1) เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัล กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่า กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ

(4.3.2) เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่มพร้อมเงินรางวัล กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่า กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ

เนื่องจากการวัดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เป็นเพียงการวัดความคิดเห็นของผู้เข้ารับการทดลองที่มีต่อพฤติกรรมของผู้เข้ารับการทดลองคนอื่น ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน แต่จากผลวิจัยที่ผ่านมาพบว่า รูปแบบของการตั้งเป้าหมายที่แตกต่างกันส่งผลต่อกลยุทธ์ในการทำงานของบุคคลและส่งผลต่อกลยุทธ์ในการทำงานกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่แตกต่างกัน (Crown & Rosse, 1995; Wright et al., 1993) ในที่นี้จึงวัดกลยุทธ์ในการทำงานของบุคคล ในรูปของพฤติกรรมการสนับสนุน เพื่อนำไปใช้เปรียบเทียบกับการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน โดยมีสมมติฐานที่ช่วยในการอภิปรายผล ได้แก่

รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ พฤติกรรมการสนับสนุน