

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของรูปแบบในการกำหนดเป้าหมาย และ เงินรางวัล ที่มีต่อ ผลการปฏิบัติงาน กลุ่ม และการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน” สามารถนำมาสรุปรวมเป็นสาระที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

กลุ่มทำงาน (Work Group or Team Work?)

1. ความหมายของกลุ่มทำงาน

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1977, pp. 227-296) และ แฮกแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) ให้ความหมายของกลุ่มทำงาน หรือ “Work Group” ว่าเป็นการจัดตั้งของกลุ่มบุคคลซึ่งพวกเขาเห็นว่าตัวพวกเขาเองเป็นกลุ่มสังคมและถูกบุคคลอื่นเห็นว่าพวกเขาคือกลุ่มสังคม เป็นกลุ่มสังคมที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันเนื่องจากงานที่ต้องทำร่วมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอื่นที่ใหญ่กว่า และการทำงานของกลุ่มมีผลกระทบต่อกลุ่มสังคมอื่น

กลุ่มทำงาน ถูกให้ความหมายว่าเป็นประเภทหนึ่งของ “ทีม” หรือที่เรียกว่า ทีมทำงาน (Work Team) หรือ ทีมทำงานตามกระบวนการ (Process Team) มีลักษณะเป็นกลุ่มงานที่ทำงานเต็มเวลา และประกอบด้วยสมาชิกถาวรซึ่งมีความรู้, ได้รับการฝึกอบรม และความสามารถใกล้เคียงกัน ทุกคนจะทำงานร่วมกันเพื่อที่จะนำพางานใดงานหนึ่งหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง โดยสมาชิกทุกคนจะมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเป็นเอกฉันท์ และวัดผลงานได้จากผลการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมดของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น การทำให้ได้ผลิตผลสูงสุด หรือ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด เป็นต้น ซึ่งในภาคอุตสาหกรรมกลุ่มทำงานลักษณะนี้มักจะเป็นหน่วยงานย่อยซึ่งทำหน้าที่ประกอบชิ้นงาน (Gladstein, 1984; Sundstrom, De-Meuse, & Futrell, 1990)

กลุ่มทำงาน (Work Group) และ ทีมทำงาน (Team Work) มีลักษณะเหมือนกัน คือเป็นการรวมตัวกันของบุคคลเพื่อพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงาน โดยมีความรับผิดชอบในผลของการทำงานร่วมกัน ซึ่งพวกเขาจะมองบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มว่าเป็นสังคมอื่น ๆ ที่อยู่ในระบบสังคมที่ใหญ่กว่า (Cohen & Bailey, 1997) กลุ่มจะกลายเป็นทีมได้ก็ต่อเมื่อพวกเขามีพัฒนาการของ

ความผูกพันใจร่วมกัน และ สมาชิกทุกคนมีการพยายามอย่างหนักในการทำงานร่วมกัน (Cohen & Bailey, 1997; Katzenbach & Smith, 1993, pp.43-64)

2. ลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผล

เบคฮาร์ด (Beckhard, 1972, p.24) สรุปปัจจัย 4 ข้อที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ได้แก่ (1) การตั้งเป้าหมายและการตั้งลำดับความสำคัญของเป้าหมาย (2) วิธีการจัดสรรงานหรือบทบาทหน้าที่ (3) กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานร่วมกัน และ (4) สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

การศึกษาเรื่องกลุ่มและทีมของเบคฮาร์ด (Beckhard, 1972) กับ ลูอีคและโพลเซอร์ (Luecke & Polzer, 2004, pp.13-24) พบว่ามีกรกล่าวถึง ลักษณะกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. สมาชิกในกลุ่มต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน
2. สมาชิกในกลุ่มต้องมีความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม
3. สมาชิกในกลุ่มต้องมีการให้แรงเสริมเพื่อให้สมาชิกคนอื่น ๆ มุ่งมั่นทำเพื่อเป้าหมายของกลุ่มโดยปราศจากความคิดที่จะทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง
4. สมาชิกในกลุ่มต้องมีการสื่อสารร่วมกันถึงคุณค่าในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
5. สมาชิกในกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมช่วยกันอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กลุ่มต้องการ ได้แก่ รางวัลเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น
6. สมาชิกในกลุ่มต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความพยายามและการร่วมมือระหว่างกัน โดยสมาชิกทุกคนต่างต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในกลุ่ม ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวไม่ใช่เป็นเพียงแค่รางวัลที่จับต้องได้เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงรางวัลที่จับต้องไม่ได้อื่น ๆ เช่น การรับรู้ถึงความสำเร็จของกลุ่มร่วมกัน เป็นต้น

การวิจัยนี้จึงใช้คำว่า กลุ่มทำงาน เนื่องจาก (1) ระดับของความพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มทำงาน ไม่ใช่เป็นเงื่อนไขสำคัญเบื้องต้นของงานวิจัย (2) เป็นวัตถุประสงค์รองของงานวิจัยที่ต้องการที่จะศึกษาแนวทางในการพัฒนากลุ่มทำงานให้กลายเป็นทีมทำงาน โดยลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะของสมาชิกในกลุ่มดังนี้ (1) มีการทำงานร่วมกัน (2) มีความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม (3) มีพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งทางด้านการสื่อสาร, การให้แรงเสริม และ แนวทางหรือกลวิธีในการทำงาน (4) แบ่งปันผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานร่วมกัน

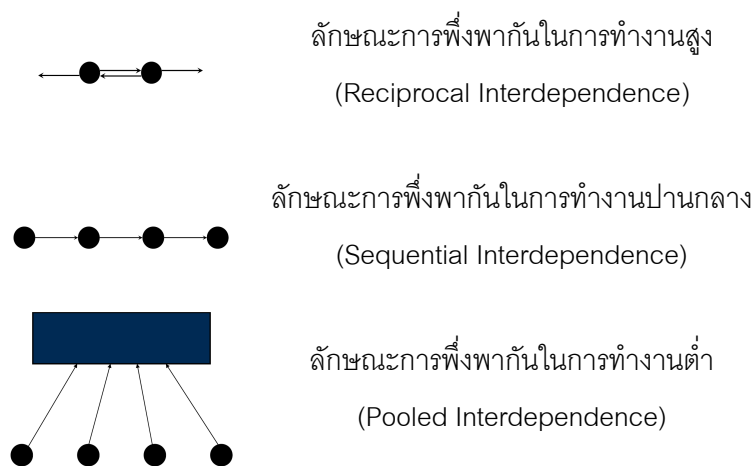
ประเภทของกลุ่มทำงานตามลักษณะการพึ่งพากันของงาน (Task Interdependence as Work Group Type)

ลักษณะการพึ่งพากันของงาน (Task Interdependence) เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อแบ่งประเภทกลุ่มทำงานตามลักษณะของการพึ่งพากันของงาน ได้แก่ การใช้หรือแบ่งปันวัตถุดิบ, ข้อมูล และ ทักษะความรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี ซึ่งระดับของลักษณะการพึ่งพากันของงานจะแบ่งออกตามการเพิ่มขึ้นของความยากเมื่อต้องทำงานด้วยตัวคนเดียว และการต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการทำงานของบุคคล (Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2001)

ทอมป์สัน (Thompson, 1967, pp.24-26) ให้ความเห็นว่า เมื่อไรที่เราไม่สามารถทำเองได้ทั้งหมดก็ต้องพึ่งพาผู้อื่น ซึ่งในการพึ่งพากันหากไม่สามารถจัดการการพึ่งพาได้ อาจทำให้การทำงานผิดพลาด แข่งขันสู้คนอื่นไม่ได้ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการพึ่งพาจึงเท่ากับเป็นการบริหารความเสี่ยงในแง่ของกระบวนการ ซึ่งทอมป์สันได้แบ่งลักษณะการพึ่งพากันในการทำงานออกเป็น 3 ประเภทตาม ดังภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

รูปแบบไหลของชิ้นงานตามลักษณะการพึ่งพากันของงาน



ที่มา: Thompson, J., Organizations in Action. New York: McGraw-Hill, 1967.

(ก) ลักษณะการพึ่งพากันในการทำงานสูง (Reciprocal Interdependence) เป็นการ ทำงานที่ผลลัพธ์แรกจากงานย่อยแรกนั้นจะเป็นปัจจัยเข้าของงานย่อยที่สอง ในขณะที่ผลลัพธ์แรกของงานย่อยที่สองจะเป็นปัจจัยนำเข้าของงานย่อยแรก ดังนั้นงานจะสำเร็จได้จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือแบบซับซ้อน มีลักษณะการพึ่งพากันระดับสูง มีความซับซ้อน และยุ่งยากมากที่สุด เพราะ การทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สมาชิกในเครือข่ายสามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือ ยับยั้งการตัดสินใจของส่วนอื่นได้ โดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้า ต้องการการประสานงานสูงมาก ซึ่งต้อง ประสานโดยพิจารณาด้วยเหตุผล มีการบูรณาการแบบเผชิญหน้า ลดอุปสรรคการสื่อสาร แสดง ความเห็นโดยไว้วางใจกัน ซึ่งต้องตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมในการ ทำงาน (Lawrence G, 2005, pp 103 -224; Thompson, 1967, pp.24-26)

(ข) ลักษณะการพึ่งพากันในการทำงานปานกลาง (Sequential Interdependence) มีลักษณะการพึ่งพากันในการทำงานระดับปานกลาง ผลงานจะถูกส่งผ่านเรียงตามลำดับ โดยไม่มี การย้อนกลับไปงานย่อยก่อนหน้า ดังนั้นการทำงานของแต่ละแผนกจะส่งผลกระทบต่อแผนกอื่น ต่อ ๆ กันไป จึงต้องมีการประสานงานกันมาก ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพต้องวางแผน ร่วมกันในการ จัดวางผังงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล การควบคุมตารางเวลาการทำงาน การถ่ายทอดกิจกรรมในงาน การกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Lawrence G, 2005, pp 103 -224; Thompson, 1967, pp.24-26)

(ค) ลักษณะการพึ่งพากันในการทำงานต่ำ (Pooled Interdependence) เป็นงานที่ ต้องใช้ความพึ่งพากันในการทำงานต่ำ งานย่อยจะถูกแยกกันอย่างชัดเจน ไม่มีความสัมพันธ์กัน งานจะสำเร็จได้โดยไม่ต้องใช้ความร่วมมือระหว่างบุคคล แต่ละฝ่ายจะดำเนินงาน ไปตาม เป้าหมายของตน ไม่มีผลกระทบต่อกัน ทุกคนเปรียบเสมือนอยู่ในห้องของเรือลำใหญ่ลำเดียวที่มุ่ง สู่จุดหมายเดียวกัน ด้วยวิธีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ใช้กฎระเบียบ มาตรฐาน และลำดับ ขั้นตอนการบังคับบัญชา (Lawrence G, 2005, pp 103 -224; Thompson, 1967, pp.24-26)

ซึ่งต่อมา Van de Ven, Delbecq, และ Koenig (Van de Ven, Delbecq & Koenig 1976) ได้อธิบายลักษณะการพึ่งพากันเพิ่มเติมจากทอมป์สัน (Thompson, 1967, pp.24-26) ว่า นอกจากจะพิจารณาจากสายการทำงานแล้วยังสามารถพิจารณาได้จากการวิเคราะห์, การแก้ไข ปัญหา และการออกแบบวิธีการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ อีกด้วย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้อำอิงวิธีการแบ่งกลุ่มของทอมป์สัน โดยกลุ่มประชากรที่ใช้มี ลักษณะการพึ่งพากันระดับปานกลาง (Sequential Interdependence)

รูปแบบการกำหนดเป้าหมายตามลักษณะการพึ่งพากันของเป้าหมาย (Goal Interdependence as Goal Setting Type)

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบของการกำหนดเป้าหมาย พบว่าสามารถแบ่งแนวคิดที่ใช้อ้างอิงออกได้เป็น 2 ทฤษฎีหลักด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย และ ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขัน ซึ่งในแต่ละทฤษฎีต่างก็มีแนวคิดและแบบจำลองทางความคิดที่ต่างกันอย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Concept and Theory)

การตั้งเป้าหมายเป็นที่รู้จักมาเป็นเวลานาน โดยเริ่มตั้งแต่ในช่วงของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ผู้เป็นต้นคิดเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับ ปริมาณงานที่บุคคลควรได้รับ มอบหมายให้ทำในแต่ละวัน จนกระทั่งถูกนำมาใช้เป็นเทคนิคในการบริหารอย่างกว้างขวางในชื่อที่เรียกว่า Management by Objective (MBO) ที่มี ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เป็นเจ้าของความคิด (Drucker, 1954)

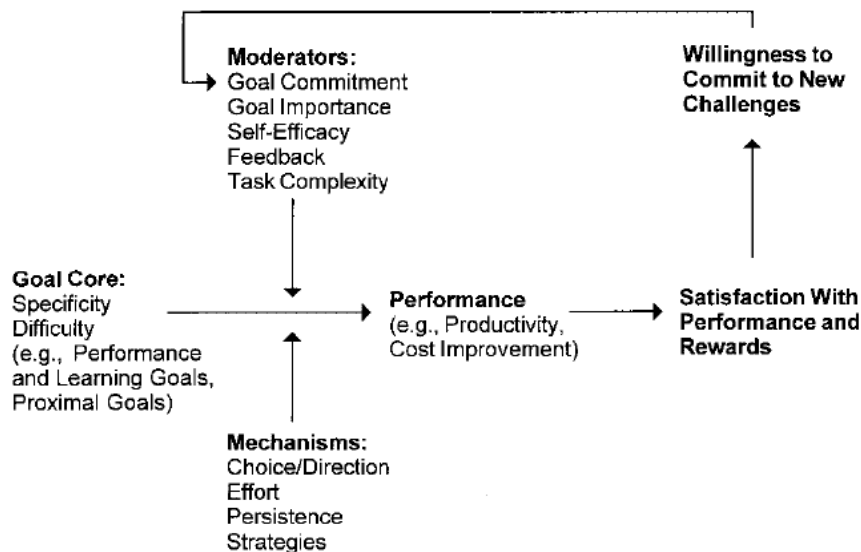
ต่อมาการตั้งเป้าหมายได้ถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์ในเชิงจิตวิทยาอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยระเบียบวิธีวิจัยที่น่าเชื่อถือโดยล๊อคและลาเทม จนทำให้เกิดทฤษฎีการตั้งเป้าหมายและแบบจำลองทางความคิดที่สำคัญ ได้แก่ “วงจรผลการปฏิบัติงานสูง” (High Performance Cycle) จนกระทั่งนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีกมากมาย เนื่องจากพบความแม่นยำและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีนัยสำคัญ (Locke & Latham, 1990)

ครั้นเมื่อองค์กรและสถาบันต่าง ๆ เห็นความจำเป็นในการทำงานเป็นกลุ่มมากขึ้น จึงทำให้การทำงานเป็นทีมได้ถูกนำมาวิจัยอย่างแพร่หลายในมุมมองที่ต่างกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการตั้งเป้าหมายกลุ่มและผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ซึ่งผลงานวิจัยจำนวนมากก็ยังคงยืนยันว่าแนวคิดในการตั้งเป้าหมายของล๊อคและลาเทม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดี (O'Leary-Kelly, Martocchio & Frink, 1994; Pritchard et al, 1988; Weingart & Weldon, 1991; Weldon & Weingart, 1993; Whitney, 1994; Zhang, 1998) แต่อย่างไรก็ตาม ล๊อค และ ลาเทม เองยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ในการศึกษาการตั้งเป้าหมายกลุ่ม ควรให้ความสำคัญกับกลไกอื่นเพิ่มเติมอีก และอ้างอิงไปถึงแบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานกลุ่มและเป้าหมายกลุ่มของเวลดอนและเวนการ์ท (Lock & Latham, 1990, p. 106)

1.1 แบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับวงจรผลการปฏิบัติงานสูง

ภาพที่ 2.2

แบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับวงจรผลการปฏิบัติงานสูง



ที่มา: “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey” by Locke E.A., Latham G.P. 2002. American Psychologist, 57(9), pp. 705–717.

ล็อกและลาเทม (Locke & Latham, 2002) ได้อธิบายแบบจำลองทางความคิดของเขาไว้คู่กับสมมติฐานเพื่อที่จะนำไปใช้ร่วมกับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ จากภาพจะพบว่า เป้าหมายจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านทาง กิจกรรมในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Choice/Direction), ความพยายาม (Effort), ความอดทน (Persistence) และการมีแรงจูงใจที่จะค้นหากลยุทธ์ในการทำงาน (Strategies) ที่ถูกต้องเหมาะสม ดังภาพที่ 2.2

เมื่อพิจารณาจากแกนหลักของเป้าหมาย (Goal Core) พบว่า การกำหนดเป้าหมายเฉพาะเจาะจง (Specificity) ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีกว่ากำหนดเป้าหมายทั่วไป และการกำหนดเป้าหมายเฉพาะเจาะจงและยาก (Difficulty) จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมากกว่าการกำหนดเป้าหมาย “ทำดีที่สุด” หรือ การไม่มีเป้าหมาย เพราะเมื่อเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงมากเท่าไร ยิ่งจะทำให้บุคคลมีความตั้งใจเป้าหมายที่จะพยายามมากขึ้นในการบรรลุเป้าหมาย

ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความผูกพันใจในเป้าหมาย (Goal Commitment) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับเป้าหมายและทราบว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญ (Goal Importance) โดยการผ่านขั้นตอนของการถูกทำให้รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งหากบุคคลมีความผูกพันใจในเป้าหมายและรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถเพียงพอ (Self - Efficacy) ที่จะบรรลุเป้าหมายแล้ว การกำหนดเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในเชิงปริมาณที่สูงขึ้นส่งผลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย

สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ในวงจรผลการปฏิบัติงานสูงคือ การได้รับการรายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Feedback) ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีความพยายามมากขึ้น และพยายามต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ความซับซ้อนของงาน (Task Complexity) เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน โดยงานมีความซับซ้อนหรือเป็นงานที่ต้องทำในระยะยาว เป้าหมายที่ให้นั้นควรจะมาจากแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งการตั้งเป้าหมายระยะสั้นประกอบกับเป้าหมายระยะยาวจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าการตั้งเป้าหมายระยะยาวเพียงอย่างเดียว

ในท้ายที่สุดแล้วการบรรลุเป้าหมายจะนำมาซึ่ง ความพึงพอใจในผลงานและรางวัล (Satisfaction With Performance and Rewards) อันจะนำไปสู่การยินดีที่จะยอมรับการท้าทายใหม่ต่อไป (Willing to Commit to New Challenges)

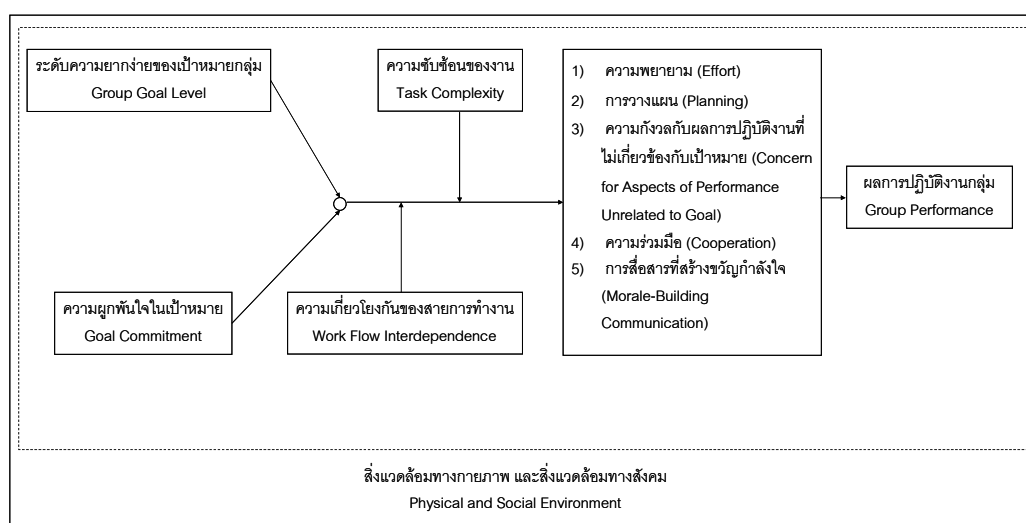
อย่างไรก็ตามพบว่าทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อกและลาเทม อาจได้ผลต่างออกไปในวัฒนธรรมที่ต่างกัน กล่าวคือ พบงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบวิธีในการทำงานระหว่างคนในสหรัฐอเมริกาและจีน พบว่าการเพิ่มความยากของเป้าหมายในช่วงแรกเหมือนกับสมมติฐานของล็อกและลาเทม แต่เมื่อเพิ่มระดับความยากของเป้าหมายในการทำงานขึ้น จนกระทั่งถึงเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ กลับพบว่ากลุ่มตัวอย่างในจีนเพิ่มความพยายามในการทำงานขึ้นและสามารถทำให้เป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้กลายเป็นจริงได้ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างในสหรัฐอเมริกาเมื่อต้องเผชิญกับเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้กลับทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ลดลง ซึ่งคณะวิจัยสรุปว่าเป็นผลจากบรรทัดฐานทางสังคมที่ในการทำงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ วัฒนธรรมจีนจะสอนว่า คนจะประสบความสำเร็จได้ก็ต้องเมื่อเราพยายามมากขึ้น (Fang, Palmatier & Evans, 2004) ความแตกต่างดังกล่าวจึงเป็นส่วนหนึ่งของที่มาของแรงบันดาลใจในงานวิจัยเชิงการทดลองครั้งนี้ ซึ่งนอกจากจะเป็นการทดลองในสถานภาพการทำงานจริง ยังเป็นตัวอย่างในการหารูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่

เหมาะสมกับสังคมไทย อันจะทำให้เกิดผลการทำงานที่ดีที่สุดบนบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 แบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายกลุ่มและผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

ภาพที่ 2.3

แบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายกลุ่มและผลการปฏิบัติงานกลุ่ม



ที่มา: “Group Goals and Group Performance,” by Weldon, E., & Weingart, L. R., 1993
British Journal of Social Psychology, 32(4), pp. 307-334.

แบบจำลองทางความคิดของเวลดอน และ เวินการ์ท (Weldon & Weingart, 1993) สามารถสรุปได้ดังนี้ (ก) เป้าหมายกลุ่มเป็นตัวขับเคลื่อนให้สมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (ข) ความแตกต่างของกลวิธีในการทำงานทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีผลที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในงานที่มีความซับซ้อน และ (ค) สมาชิกของกลุ่มซึ่งมุ่งไปยังเป้าหมายจะประเมินความซับซ้อนของงาน และ เลือกกลวิธีในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น ความซับซ้อนของงานจะส่งผลต่อแนวทางในการทำงานของสมาชิกในกลุ่มที่จะวางแผนกลุ่มและแผนบุคคล ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทำงาน ได้แก่ กลวิธีในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานกลุ่ม เป็นต้น (ง) สิ่งแวดล้อมในการทำงานกลุ่มมีผลกระทบต่อกระบวนการของกลุ่ม และ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

(จ) ระดับความยากง่ายของเป้าหมายกลุ่ม และ ความผูกพันใจในเป้าหมาย มีความสำคัญต่อ ตัวแปรซึ่งมีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม หรือที่เรียกว่ากระบวนการกลุ่ม ได้แก่ 1) ความพยายาม (2) การวางแผน (3) ความกังวลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (4) ความร่วมมือ และ (5) การสื่อสารที่สร้างขวัญกำลังใจ

2 ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขัน (Theory of Cooperation and Competition)

ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขันถูกนำไปใช้ร่วมกับการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการกำหนดเป้าหมาย โดยเชื่อว่า เป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของบุคคล, ท่าทีของบุคคล รวมไปถึง วิธีที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ในการทำงานของบุคคลและของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Tjosvold & Simon, 1998) ทั้งนี้รูปแบบของการกำหนดเป้าหมายประเภทหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบหนึ่งในขณะที่อาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่งในสภาพการทำงานที่เหมือนกัน (Tjosvold & Simon, 1998) รูปแบบการกำหนดเป้าหมายตาม ทฤษฎีการให้ความร่วมมือและความแข่งขัน ถูกแบ่งออกได้เป็นสามประเภทด้วยกัน คือ เป้าหมายร่วม (Cooperative Goal), เป้าหมายแข่งขัน (Competitive Goal) และ เป้าหมายเดี่ยว (Independence Goal)

เป้าหมายร่วม ถ้าบุคคลอยู่ในสภาพการณ์ที่ต้องให้ความร่วมมือ บุคคลจะรู้ว่าเขาจะสามารถประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคคลอื่นประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ดังนั้นเขาจะเชื่อว่าการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายมากขึ้น นั้นหมายความว่ากลุ่มก็มีโอกาสที่จะสำเร็จมากขึ้นเช่นกัน

เป้าหมายร่วมจึงทำให้สมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายส่วนบุคคลซึ่งไม่ทำไปเพื่อผลประโยชน์อันสูงสุดของตนเอง โดยทำให้เรียนรู้ว่าพวกเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ดีกว่าและมากกว่าเมื่อรู้จักร่วมมือกับบุคคลอื่น และ ทำให้ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มจะเป็นไปในทิศทางเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Bornstein, Erev, & Goren, 1994)

จากความสนใจผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับเมื่อกลุ่มบรรลุเป้าหมาย บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จึงมีการพูดคุยถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มมีส่วนร่วม, มีการแบ่งปันข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์, มีการให้รางวัล, มีความคาดหวังต่อผลการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม และมีการใช้ความสามารถของตนเพื่อกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lewicki, McAllister & Bies, 1998) และ ด้วยความคาดหวังในเชิงบวก ได้แก่ การที่พวกเขาเชื่อว่าพวกเขาสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ และสามารถรับผิดชอบแทนกันและกันได้ กลุ่มจึงต้องการที่จะทราบถึง

ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคน และ เพื่อนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาใช้ในการสนับสนุนและส่งเสริมความสามารถซึ่งกันและกัน เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้ในที่สุด (Deutsch, 1973; Tjosvold & Simon, 1998)

เป้าหมายแข่งขัน รูปแบบของเป้าหมายอาจส่งผลให้บุคคลส่งเสริมความสำเร็จของผู้อื่น หรือ ขัดขวางความสำเร็จของผู้อื่นได้โดยเฉพาะเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพการณ์ที่จำเป็นต้องแข่งขัน บุคคลจะรับรู้ว่าเขาจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคคลอื่นล้มเหลว ดังนั้น เป้าหมายที่เน้นการแข่งขัน จะทำให้สมาชิกในกลุ่มจะมีมุมมองเกี่ยวกับความสามารถของสมาชิกคนอื่นที่แตกต่างออกไปจากการตั้งเป้าหมายร่วม บุคคลจะคาดหวังให้สมาชิกคนอื่นทำงานเพื่อเป้าหมายของตนเอง และไม่คาดหวังให้สมาชิกคนอื่นแบ่งปันข้อมูล, ความคิด หรือแม้กระทั่งให้รางวัลเพื่อช่วยให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะนั่นจะทำให้เขาเกิดความท้อแท้ที่จะบรรลุเป้าหมาย

บรรยากาศในการทำงานในลักษณะนี้จะมีการจำกัดข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีประโยชน์ บุคคลจะไม่แบ่งปันประสบการณ์และความคิดของตนเอง เนื่องจากเขาคาดหวังว่าการกระทำดังกล่าวจะทำให้เขาทำได้ดีว่าสมาชิกคนอื่น ๆ และชนะการแข่งขันได้ในท้ายที่สุด (Deutsch, 1973; Johnson et al, 1981; Johnson & Johnson, 1989; Tjosvold & Simon, 1998; Porter, Johnson, & Johnson, 1999)

เป้าหมายเดี่ยว หรือ เป้าหมายส่วนบุคคล ไม่ว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มมากหรือน้อยก็ตาม ผลลัพธ์ก็มีค่าเหมือนกัน เป้าหมายเดี่ยวจึงทำให้บุคคลมีแรงจูงใจน้อยมากในการใช้ความรู้ความสามารถของเขาเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ทำให้บุคคลไม่สนใจผลประโยชน์ของบุคคลอื่น และไม่สนใจที่จะมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่น ทั้งนี้จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผลการปฏิบัติงานของการตั้งเป้าหมายเดี่ยว มีน้อยกว่า การตั้งเป้าหมายแบบแข่งขันกัน (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Johnson, Nelson, & Skon, 1981; Tjosvold & Simon, 1998)

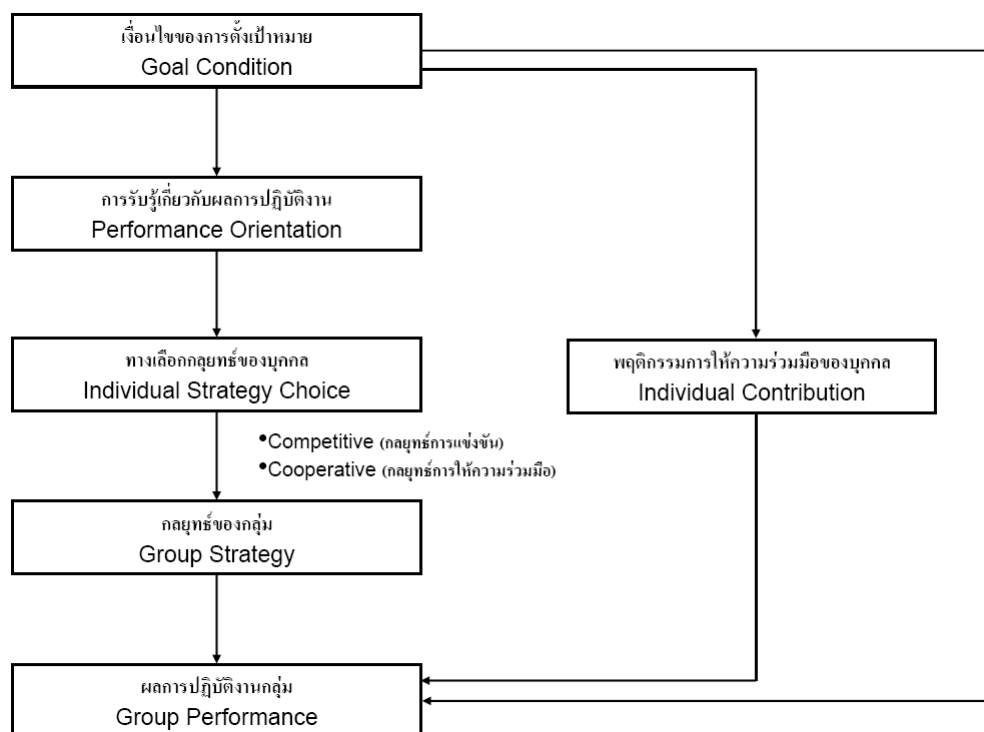
สรุปได้ว่า ลักษณะการพึ่งพาซึ่งกันและกันของเป้าหมาย (Goal Interdependence) มีผลต่อทัศนคติและความคาดหวังที่บุคคลมีต่อกกลุ่ม และมีผลต่อแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานของบุคคล โดยหลังจากที่บุคคลสรุปได้ว่าเป้าหมายที่พวกเขาได้รับนั้นมีลักษณะร่วมมือกัน หรือ มีลักษณะแข่งขัน แล้ว เป้าหมายดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ ความคาดหวังของบุคคล, ปฏิสัมพันธ์, แนวทางการกำหนดเป้าหมาย และความมุ่งมั่นในการทำงานส่วนบุคคล รวมไปถึงผลการปฏิบัติทั้งของส่วนบุคคลและของกลุ่ม ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะดูผลของ

การกำหนดเป้าหมายร่วม และ เป้าหมายเดี่ยว โดยจะเรียกว่าเป็น เป้าหมายกลุ่ม และ เป้าหมายส่วนบุคคลตามลำดับ

แบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับผลกระทบของเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายกลุ่มที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

ภาพที่ 2.3

แบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับผลกระทบของเป้าหมายส่วนบุคคล
และเป้าหมายกลุ่มที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม



ที่มา: “Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity,” by Crown, D.F., & Rosse, J.G., 1995, Decision Processes, 64(2), pp.138-150.

แบบจำลองนี้มาจากการนำแนวความคิดของทฤษฎีการรู้คิดเชิงสังคม (Social Cognitive Theory) มารวมกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting Theory) ซึ่งทำ

ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับ แนวคิดของทฤษฎีการให้ความร่วมมือและความแข่งขัน โดยครวาร์นและโรสส์ แนะนำให้ใช้สำหรับงานที่มีลักษณะต้องทำเป็นกลุ่ม มีความเกี่ยวข้องกัน และผลจากการทำงานกลุ่มไม่ใช่เป็นการนำจำนวนผลการทำงานของทุกคนมารวมกัน

จากภาพอธิบายได้ว่า โครงสร้างของการกำหนดเป้าหมายมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ผ่านทางพฤติกรรมการให้ความร่วมมือของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม โดยสามารถอธิบายได้จากการรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน, กลยุทธ์ในการทำงานของบุคคลและกลุ่ม และความพยายาม

เงื่อนไขของการตั้งเป้าหมาย (Goal Condition) จะมีผลต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของบุคคล และจะนำไปสู่ความผูกพันใจในเป้าหมาย (Goal Commitment) ซึ่งความผูกพันใจนี้จะมีผลกระทบต่อความตัดสินใจของบุคคลในการเลือกกลยุทธ์ในการทำงานว่า จะเป็นในเชิงความร่วมมือ (Cooperative) หรือเชิงการแข่งขัน (Competitive) ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ของบุคคลจะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานที่เป็นภาพรวมของกลุ่ม (Group Strategy) และจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม (Group Performance) ในท้ายที่สุด

รูปแบบการให้เงินรางวัลตามลักษณะความพึ่งพากันของรางวัล (Reward Interdependence as Reward Type)

รางวัลในรูปแบบตัวเงินถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มความผูกพันใจในเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น (Locke et.al., 1988) แต่ในการนำไปใช้พึงต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. จำนวนเงิน (Quantity of Reward)

ยิ่งจำนวนเงินเพิ่มขึ้นความผูกพันใจในเป้าหมายยิ่งสูงขึ้น เนื่องจากทำให้เกิดความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นตามหลักทฤษฎี Valence – instrumentality – expectancy Theory ของวรูม (Vroom, 1994) กล่าวคือ บุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัติงานนั้นจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่ต้องการ โดยความคาดหวังดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในงานที่ยาก ตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมายแล้ว จะพบผลที่ขัดแย้งกัน กล่าวคือ จากทฤษฎี Expectancy จะพบว่าเมื่อระดับความยากของเป้าหมายคงที่

ความคาดหวังที่สูงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามไปด้วย แต่เมื่อกำหนดให้ระดับความยากของเป้าหมายเป็นตัวแปรกลางระหว่างความคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานแล้ว กลับพบว่า เมื่อบุคคลมีความหวังในการทำงานต่ำ ระดับความยากของเป้าหมายมากกว่าจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น กว่าเมื่อกำหนดระดับความยากของเป้าหมายน้อย (Locke & Latham, 2002)

2. ลักษณะความพึ่งพากันของรางวัล (Reward Interdependence)

ลักษณะของรางวัลมีผลต่อการแข่งขันและการให้ความร่วมมือกันในระหว่างสมาชิกในกลุ่มทำงาน โดยสามารถแบ่งลักษณะการพึ่งพากันของรางวัลออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง กลาง และต่ำ

รางวัลที่มีระดับความพึ่งพากันสูง เปรียบเหมือนการให้รางวัลกลุ่ม คือ สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะได้รับรางวัลเท่ากันเมื่อกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในขณะที่ระดับความพึ่งพากันต่ำจะเปรียบได้กับการให้รางวัลส่วนบุคคล และ การที่บุคคลคนหนึ่งได้รับรางวัลจะมีผลต่อจำนวนรางวัลที่ลดลงของสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ (Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2001)

อย่างไรก็ตาม ระดับความยากง่ายของเป้าหมายในการทำงานจะช่วยเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความพึ่งพากันของรางวัลและผลการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกำหนดเป้าหมายที่ยาก และจะจ่ายให้กับผู้ที่สามารถบรรลุเป้าหมายเท่านั้น จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ลดลงได้ เพราะเมื่อบุคคลไม่ได้รับรางวัล บุคคลจะรับรู้ว่าคุณสมบัติความสามารถในการบรรลุเป้าหมายลดลง และจะตั้งเป้าหมายของตนเองลดลง ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานลดลงด้วย แต่เหตุการณ์ดังกล่าวจะไม่เกิดถ้าเป้าหมายที่ได้รับในตอนต้นนั้นมีความยากอยู่ในระดับปานกลาง หรือ เมื่อเปลี่ยนหลักเกณฑ์ในการให้เงินรางวัลจากบุคคลนั้นจะได้รับเงินรางวัลก็ต่อเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นบุคคลนั้นจะได้รับเงินตามผลงานที่เขาทำได้ เช่น การจ่ายตามชิ้นงาน (Piece Rate) เป็นต้น (Locke & Latham, 2002)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าเงินรางวัลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มความผูกพันใจในเป้าหมาย อันนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อนำมาใช้กับการทำงานกลุ่มแล้ว จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานกลุ่มได้ โดยจะทำให้เกิดพฤติกรรมการสนับสนุนกันมากขึ้น และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่เพิ่มขึ้นในท้ายที่สุด ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ได้แนะนำแนวทางการให้เงินรางวัลมาใช้ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นมีความยากระดับปานกลาง

ความผูกพันใจในเป้าหมาย (Goal Commitment)

จากแบบจำลองของ ล็อก และ ลาเทม พบว่า ความผูกพันใจในเป้าหมาย เป็นหนึ่งในตัวแปรสื่อกลาง (Moderator) ที่มีความสำคัญ กล่าวคือ “เป้าหมายจะไม่ใช้เป้าหมายตราบนานเมื่อบุคคลผู้นั้นไม่ได้พยายามทำอย่างจริงจังเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น” ซึ่งลักษณะความพยายามดังกล่าวเรียกว่า ความผูกพันใจในเป้าหมาย (Locke & Latham, 1990, p.24)

ความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีความผูกพันใจในเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป้าหมายที่ตั้งนั้นมีความยาก เนื่องจากเป้าหมายที่ยากนั้นมีโอกาสที่จะสำเร็จได้ยากกว่า และต้องใช้ความพยายามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่มากกว่าเป้าหมายที่ง่าย (Locke & Latham, 2002)

ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมายจึงประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (ก) ความสำคัญของการบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึง ความสำคัญของสิ่งที่จะได้รับภายหลังที่บรรลุเป้าหมายตามที่บุคคลซึ่งได้รับเป้าหมายนั้นคาดหวังไว้ (ข) การรับรู้ในความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายของบุคคล (Locke & Latham, 2002)

การตั้งเป้าหมายกลุ่มควรนำไปสู่การเพิ่มความพยายามในการบรรลุเป้าหมายกลุ่มของสมาชิก ดังนั้นในการศึกษา เป้าหมายกลุ่ม ควรให้ความสำคัญกับ ความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่มด้วย (Weldon et al., 1991; Weldon & Weingart, 1993; Weldon & Weingart, 1993) ซึ่งถ้าบุคคลมีความผูกพันใจกับเป้าหมายกลุ่มแล้วพวกเขาเหล่านั้นจะไม่ตั้งเป้าหมายส่วนตัวซึ่งเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนร่วม (Lock & Latham, 1990, p.707) กล่าวคือทำให้เป้าหมายส่วนบุคคลที่เขาตั้งขึ้นเองนั้น จะไม่เป็นการทำไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง เนื่องจากบุคคลมักจะเรียนรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ในสังคมและพบว่าพวกเขาจะได้รับผลประโยชน์ที่ดีกว่าเมื่อเขารู้จักร่วมมือกับบุคคลอื่นมากกว่าการที่บุคคลมุ่งทำเพื่อประโยชน์อันสูงสุดแก่ตนเอง (Bornstein, Erev, & Goren, 1994)

สรุปแล้ว ในการศึกษาเรื่องผลที่เกิดจากการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ควรศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันใจในเป้าหมายร่วมด้วย ซึ่งความผูกพันใจในเป้าหมายดังกล่าว ก็ควรจะแยกออกตามประเภทของเป้าหมาย เช่นที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้แก่ (1) ความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม คือ ความพยายามอย่างจริงจังเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายกลุ่มของสมาชิกในกลุ่ม (Zhang, 1998) โดยให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายกลุ่มมากกว่าเป้าหมายของตนเอง และ (2) ความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคล คือ ความพยายามอย่างจริงจังเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง

บรรยากาศในการทำงาน (Work Climate)

1. ความหมายของบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน (Work Climate)

บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน คือ การรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มถึงเหตุการณ์ วิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่จะทำให้ได้มาซึ่งรางวัล และ ได้รับการสนับสนุน รวมไปถึงพฤติกรรมที่ถูกความคาดหวังในงาน (Schneider, 1991, p.384) บรรยากาศในการทำงานร่วมกันจึงเป็นเสมือนสื่อของสิ่งแวดล้อมที่จะบอกให้สมาชิกได้เข้าใจถึงคุณค่าและสิ่งที่กลุ่มให้ความสำคัญ

การรับรู้ดังกล่าวถูกแบ่งออกเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน ได้แก่ สิ่งที่ต้องทำเป็นประจำ (เช่น เหตุการณ์, วิธีการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน) และ รางวัล (เช่น พฤติกรรมที่จะได้รับรางวัลและได้รับการสนับสนุน พฤติกรรมที่ถูกความคาดหวังในงาน) (Dragoni, 2005)

ชไนเดอร์ (Schneider, 1975) ให้ความเห็นว่า เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศมีการศึกษาในหลาย ๆ มุมมอง ทำให้ขอบเขตของการอธิบายเรื่องบรรยากาศคลุมเครือ ดังนั้นจึงเสนอแนวความคิดเรื่องบรรยากาศ ว่าในการเรียกบรรยากาศที่ใช้ในการวิจัยควรอ้างอิงถึงสิ่งที่สนใจและเฉพาะเจาะจง เช่น การบริการ, คุณภาพ, ความปลอดภัย เป็นต้น จึงจะทำให้ได้ความหมายของคำว่าบรรยากาศที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย (Schneider, 1990) ตัวอย่าง เช่น บรรยากาศสำหรับความปลอดภัย (Zohar, 1980), บรรยากาศสำหรับการบริการ (Schneider, 1990), บรรยากาศสำหรับการปรับทักษะให้ทันปัจจุบัน (Kozlowski & Hults, 1987), บรรยากาศของการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม (Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995) เป็นต้น โดยในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (Climate for performance)

นอกจากนี้บรรยากาศ ยังสามารถแบ่งออกตามลำดับขั้นที่ใช้ในการวิเคราะห์อีกด้วย เช่นระดับองค์กร (Pritchard & Karasick, 1973), ระดับหน่วยงานย่อย เช่น สาขาของธนาคาร หรือ โรงงาน (Joyce & Slocum, 1984; Schneider, White & Paul, 1998), ระดับกลุ่มทำงาน (Hofmann & Stetzer, 1996), ระดับส่วนบุคคลหรือที่เรียกกันว่าบรรยากาศเชิงจิตวิทยา (Jones & James, 1979) ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นวิเคราะห์บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

จากเอกสารทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของ บรรยากาศในการทำงาน ร่วมกัน (Work Climate) ในที่นี้ว่าคือ การรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับความสำคัญของ ผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

2. มิติของบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 2.1

มิติของบรรยากาศในการทำงานและแนวโน้มการถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของแต่ละมิติ

มิติของบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน	ร้อยละของการถูกนำไปใช้งานวิจัย
โครงสร้างของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ รูปแบบของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน,คุณค่าที่ถูกประกาศไว้อย่างเป็นทางการ	29
รางวัล ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้	29
กลุ่มงานและความร่วมมือ	33
การให้ความสนับสนุน ได้แก่ การมีทรัพยากรที่จำเป็น และการสนับสนุนทางสังคมและการให้แรงใจ	50
การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจในการทำงาน ได้แก่ ระดับของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมในการทำงานและการตัดสินใจในการทำงาน	29
เป้าหมายหลักของกลุ่ม ได้แก่ ประเภทของผลลัพธ์และมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้	29
การสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารในระดับต่าง ๆ, ความถี่ในการสื่อสาร	29
คุณค่าและวิถีปฏิบัติในการบริหารงาน ได้แก่ การกระทำ, คุณค่า, ความคาดหวัง และการแสดงออกถึงความผูกพันใจต่อกลุ่มของหัวหน้างาน	33

ดราโกนิ (Dragoni, 2005) ได้สรุปมิติของบรรยากาศในการทำงานออกเป็น 8 มิติ และสรุปแนวโน้มของการใช้งานของแต่ละมิติ จากการศึกษาเรื่องบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จากงานวิจัยทั้งหมด 25 งานวิจัย ดังตารางที่ 2.1

หัวข้อทั้งหมดได้ถูกนำมาพิจารณาในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้รวมหัวข้อบางหัวข้อไว้ด้วยกัน และ ตัดบางหัวข้อออกไป ดังรายการต่อไปนี้

1) โครงสร้างของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ถูกนำออกไป เนื่องจาก มิติดังกล่าวเป็นเงื่อนไขของการทดลอง โดยจำเป็นอธิบายก่อนการทดลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการทดลองทุกคนทราบ และ เข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรเป็น เกณฑ์หลัก, เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน และเป็นหนทางที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ดี

2) เนื่องจาก รางวัลในส่วนที่จับต้องได้ (Tangible Reward) เป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาทดลองจึงถูกนำออกไป และคงไว้แต่ ด้านรางวัลที่จับต้องไม่ได้ และเน้นเฉพาะที่เกิดจากสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น ได้แก่ การชมเชย, การจดจำได้ เป็นต้น

3) ในด้านการสนับสนุนถูกละความหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติของหัวหน้างาน และ การได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานไป โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการสนับสนุนที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าผลการทดลองที่ออกมาจะทำให้เราทราบถึงผลกระทบที่แท้จริงที่เกิดการบริหารด้วยการตั้งเป้าหมายในการทำงาน

4) เป้าหมายหลักของกลุ่มถูกนำออกไป เนื่องจาก เป้าหมาย เป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาทดลอง

5) ในด้านการสื่อสารถูกเลือกเฉพาะเนื้อหาของการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศการทำงานกลุ่มที่เน้นผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยคงไว้แค่ในระดับการสื่อสารในแนวราบ (Horizontal communication) เนื่องจากเหตุผลของความซับซ้อนในเชิงรูปแบบของการทดลองตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ประกอบกับพบว่า การสื่อสารในระดับเดียวกันจะมีผลพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มมากกว่าการสื่อสารในระดับอื่น เนื่องจากบุคคลจะรู้สึกง่ายในการรับการสนับสนุนทางสังคมจากบุคคลในระดับเดียวกัน หรือ เพื่อน มากกว่า ผู้ที่มีฐานะเหนือกว่าหรือต่ำกว่าบุคคลนั้น (จิตระพี, 2537)

6) คุณค่าและวิธีปฏิบัติในการบริหารงานถูกออกไป เนื่องจากเป็นตัวแปรควบคุม เพื่อต้องการดูผลว่า แนวทางในการบริหารด้วยการตั้งเป้าหมายในการทำงาน หรือ การเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน นั้นมีผลอย่างไรต่อบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มพนักงาน

สรุปแล้วในงานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาทดลองโดยวัดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันทั้งหมด 5 มิติ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความหมายดังนี้

2.1 ด้านรางวัลภายนอกทางสังคม (Extrinsic Social Reward)

รางวัลภายนอกทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ ว่า บุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกันต่างแสดงออกถึงการชื่นชมอย่างจริงใจต่อผู้อื่นที่ทำงานร่วมกันซึ่งมีความสามารถในการทำงาน หรือ มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (สิทธิพันธ์์ เชาวันเกษม, 2548; Mottaz, 1988)

2.2 ด้านความร่วมมือ (Task Cooperation)

ความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ ว่า บุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกันต่างพยายามรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองที่ได้รับอย่างดีที่สุด และเต็มใจที่จะประสานการทำงานระหว่างกัน เช่น การให้ข้อมูลที่จำเป็นและเอื้อต่อการทำงาน ซึ่งเมื่องานใดสำเร็จได้ตามเป้าหมายจะนับเป็นผลที่เกิดจากความร่วมมือของทุกคน ในทางกลับกัน หากงานใดเกิดไม่ได้ตามเป้าหมายแล้ว ทุกคนก็พร้อมที่จะรับผิดชอบและร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยไม่สรุปว่าเป็นความผิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Aube' & Rousseau, 2005; Kozlowski & Doherty, 1989 หน้า 549 อ้างอิงใน Dragoni, 2005; Dragoni, 2005; Gupta, 2006; Tjosvold & Simon, 1998)

2.3 ด้านการสนับสนุนทางสังคม (Social Support)

การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ ว่า บุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกันต่างเต็มใจให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และ ให้คำแนะนำที่ดี ต่อกันและกันในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่คำนึงว่างานนั้นถูกมอบหมายให้ทำเป็นกลุ่มหรือไม่ก็ตาม (จิตระพี ศิริพานิช, 2537; Aube' & Rousseau, 2005; Dragoni, 2005; Gibb, 1961; Gibb, 1964; Gupta, 2006)

2.4 ด้านการตัดสินใจในงาน (Task Decision Making)

การตัดสินใจในงาน หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ ว่า บุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกันต่างเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของการร่วมคิด การร่วมวิเคราะห์ การร่วมตัดสินใจ รวมไปถึงการมีส่วนร่วมทำให้เกิดผลจากการตัดสินใจนั้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย (จิตระพี ศิริพานิช, 2537; สิทธิพันธ์ เชาวน์เกษม, 2548; Gupta, 2006)

2.5 ด้านการสื่อสารที่เน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Improving Performance Based Communication)

การสื่อสารที่เน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ เนื้อหาการสื่อสารระหว่างบุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกันเกี่ยวกับ ความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน (กัลยิมา โตกะคุณะ, 2541; จิตระพี ศิริพานิช, 2537; Dragoni, 2005; Gibb, 1961; Gibb, 1964; Gupta, 2006)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามสมมติฐาน

จากการค้นคว้านงานวิจัยก่อนหน้า พบว่าไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาเปรียบเทียบผลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมายที่ต่างกันต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยเฉพาะในงานที่

จำเป็นต้องทำเป็นกลุ่ม 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-ไม่ให้อะไรเงินรางวัล

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่เปรียบเทียบผลของรูปแบบในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม และพบว่า การตั้งเป้าหมายกลุ่มเพียงอย่างเดียว นั้นทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้นและสูงกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียวทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มลดลง (Crown & Rosse, 1995; Seijts, 1998; Tjosvold & Yu, 2004)

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

นอกจากผลการทดลองของ Saavedra, Earley และ Van Dyne (Saavedra, Earley & Van Dyne 1993) สรุปว่า สำหรับในงานที่มีการพึ่งพากันระดับปานกลาง การตั้งเป้าหมายกลุ่ม พร้อมการรายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการให้เงินรางวัลนั้น ทำให้กลุ่มมีกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันดีกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะน่าจะเป็นเหตุผลที่ส่งผลให้กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่ดีกว่า

จึงเป็นที่มาของการตั้งสมมติฐานที่ 2 ได้แก่

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

ยังไม่พบงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมาย และ เงินรางวัล ที่มีต่อบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน แต่จากเอกสารที่เกี่ยวข้องตามทฤษฎีพบว่า รูปแบบการกำหนดเป้าหมาย อาจมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ได้ เนื่องจากความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่มของสมาชิกในกลุ่มนั้น จะทำให้เกิดทัศนคติ “การร่วมหัวจมท้าย” ขึ้นภายในกลุ่มทำงาน (Tjosvold & Simon, 1998) ทำให้เกิดการสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในที่สุด (Weldon & Weingart, 1993) จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

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

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความ

ผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

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

รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ พฤติกรรมการสนับสนุน