

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของรูปแบบในการกำหนดเป้าหมายและเงินรางวัล ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มและการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและเงินรางวัลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มและการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงผลของการกำหนดรูปแบบของการกำหนดเป้าหมายพร้อมเงินรางวัลและระดับความผูกพันใจในเป้าหมายที่มีต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งได้รับค่าตอบแทนด้วยแผนการให้สิ่งจูงใจในรูปแบบมาตรฐานการทำงานต่อชิ้น ในสายการผลิตของบริษัท ไทย โอเรียนตุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 90 คน แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มละ 45 คน

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวัด มีทั้งหมด 3 ชนิด ได้แก่ (ก) แบบวัดบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน (Work Climate) และ (ข) แบบวัดความผูกพันใจในเป้าหมาย (Goal Commitment) โดยถูกแบ่งออกตามรูปแบบการกำหนดเป้าหมาย เป็น แบบวัดความผูกพันใจในเป้าหมายบุคคล และ แบบวัดความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม (ค) แบบวัดพฤติกรรมการสนับสนุน (Supportive Behavior) ซึ่งแบบวัดทั้งหมดที่ใช้มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .803 ขึ้นไป ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดเก็บได้จริง และ แบบวัดทั้งหมดได้รับกลับมาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลได้ตรงตามแผนงานวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบทีแบบ Interdependent – Samples t – test การทดสอบทีแบบ Paired – Samples t – test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบมีปัจจัยสองทาง (Two – way Analysis of Variance: Two – Way ANOVA)

## สรุปผลการทดลอง

### 1. การวิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูลการวิจัย

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ศึกษา

ผู้เข้ารับการทดลองส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.64 เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 29 ปี 3 เดือน โดยมากอยู่ในช่วงอายุระหว่างตั้งแต่ 30 ถึง 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.55 จบการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.18 และ ช่วงอายุงานที่มีความถี่มากที่สุด คือ ตั้งแต่ 4 ถึง 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.55

#### 1.2 ข้อมูลทางสถิติทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเชิงทดลอง

##### 1. ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ก่อนเริ่มทำการทดลอง เมื่อนำผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และ กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มไปทดสอบค่าทางสถิติพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน ซึ่งผ่านตามเกณฑ์การแบ่งกลุ่มการทดลองที่กำหนดไว้ โดยถ้าพิจารณาเป็นปริมาณของเสียจะพบว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีปริมาณของเสียส่วนบุคคลเฉลี่ยเท่ากับ 4737.99 ppm ส่วนกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีปริมาณของเสียส่วนบุคคลเฉลี่ยเท่ากับ 4764.08 ppm

เมื่อสิ้นสุดการทดลองครั้งที่ 1 หลังจากที่กำหนดรูปแบบของเป้าหมาย และ รายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) ทุกวัน เป็นเวลา 30 วันแล้วพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการทดลอง ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) แต่ก็ไม่พบความแตกต่างระหว่าง ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มการทดลอง โดยกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีปริมาณของเสียส่วนบุคคลเฉลี่ยเท่ากับ 3005.57 ppm ส่วนกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีปริมาณของเสียส่วนบุคคลเฉลี่ยเท่ากับ 2446.92 ppm

หลังจากสิ้นสุดการทดลองครั้งที่สอง เมื่อมีการกำหนดค่าของเป้าหมาย และ ให้เงินรางวัล (Target Setting with Monetary Reward) พบว่า ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการทดลอง ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) และ การทดลองครั้งที่ 1 ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) ทั้งนี้ยังคงไม่พบความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มการทดลอง โดย กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมี

ปริมาณของเสียส่วนบุคคลเฉลี่ยเท่ากับ 2119.15 ppm ส่วนกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีปริมาณของเสียส่วนบุคคลเฉลี่ยเท่ากับ 2311.28 ppm

## 2. ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม

ก่อนเริ่มทำการทดลอง เมื่อนำผลการปฏิบัติงานกลุ่มของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และ กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มไปทดสอบค่าทางสถิติพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในหัวข้อการแบ่งกลุ่มการทดลอง โดยถ้าพิจารณาเป็นปริมาณของเสียจะพบว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีปริมาณของเสียกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 8725.56 ppm ส่วนกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีปริมาณของเสียกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 8566.28 ppm

เมื่อสิ้นสุดการทดลองครั้งที่ 1 หลังจากที่กำหนดรูปแบบของเป้าหมาย และ รายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) ทุกวัน เป็นเวลา 30 วัน แล้ว พบว่าผลการปฏิบัติงานกลุ่มของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการทดลอง ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) โดยกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่สูงกว่า ( $p < .001$ ) ซึ่งหากพิจารณาเป็นปริมาณของเสีย จะพบว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีปริมาณของเสียกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 5317.78 ppm ส่วนกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีปริมาณของเสียกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 2996.00 ppm

หลังจากสิ้นสุดการทดลองครั้งที่สอง เมื่อมีการกำหนดค่าของเป้าหมาย และ ให้เงินรางวัล (Target Setting with Monetary Reward) พบว่า ผลการปฏิบัติงานกลุ่มเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับผลการทดลองในช่วงก่อนการทดลอง ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) และ การทดลองครั้งที่ 1 ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) แต่ไม่พบความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกลุ่มของทั้งสองกลุ่มทดลอง โดยกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีปริมาณของเสียกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 1210.44 ppm ส่วนกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีปริมาณของเสียกลุ่มเฉลี่ยเท่ากับ 1067 ppm

## 3. การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

ก่อนเริ่มทำการทดลอง เมื่อนำคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของทั้งสองกลุ่มไปทดสอบค่าทางสถิติพบว่า กลุ่มทดลองทั้งสองกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันไม่แตกต่างกัน โดยกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 116.87 คะแนน ส่วนกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่ากับ 114.22 คะแนน

เมื่อสิ้นสุดการทดลองครั้งที่ 1 หลังจากที่กำหนดรูปแบบของเป้าหมาย และ รายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) ทุกวัน เป็นเวลา 30 วัน แล้ว พบว่า คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม สูงกว่า คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล ( $p < .001$ ) โดยกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 115.91 คะแนน ส่วนกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่ากับ 127.18 คะแนน

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลคะแนนในช่วงก่อนการทดลอง พบว่า คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล มีค่าไม่แตกต่างจากผลในช่วงก่อนการทดลอง ในขณะที่คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีค่าสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผลในช่วงก่อนการทดลอง ( $p < .001$ )

อนึ่ง ถึงแม้จะพบว่าคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล มีค่าไม่แตกต่างจากผลในช่วงก่อนการทดลอง แต่เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแล้ว กลับพบว่า มีจำนวนคนถึงร้อยละ 53.33 ของจำนวนคนในกลุ่มทั้งหมด ที่มีคะแนนบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง ในขณะที่กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล มีจำนวนคนเพียงร้อยละ 8.89 จากจำนวนคนในกลุ่มทั้งหมด ที่มีคะแนนบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง

หลังจากสิ้นสุดการทดลองครั้งที่สอง เมื่อมีการกำหนดค่าของเป้าหมาย และ ให้เงินรางวัล (Target setting with monetary reward) พบว่า คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของทั้งสองกลุ่มทดลองสูงขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงก่อนการทดลอง ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) และ การทดลองครั้งที่ 1 ( $p < .001$  สำหรับทั้งสองกลุ่มทดลอง) ทั้งนี้ กลุ่มของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม ยังคงมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล ( $p < .001$ ) โดยกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน 127 คะแนน ส่วนกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่ากับ 136.8 คะแนน

เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแล้ว พบว่า ผู้ที่มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง ของทั้งสองกลุ่ม มีจำนวนน้อยลงเมื่อเทียบกับการทดลองในช่วงที่ 1 กล่าวคือ ในกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล มีจำนวนผู้ที่มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลงคิดเป็นร้อยละ 11.11 ของจำนวนคน

ในกลุ่มทั้งหมด และ ในกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม มีจำนวนผู้ที่มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลงคิดเป็นร้อยละ 2.22 ของจำนวนคนในกลุ่มทั้งหมด

เมื่อจำแนกคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ออกตามระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง และ ต่ำ พบว่า รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ไม่มีปฏิสัมพันธ์กันในการส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ ถึงแม้กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่ากลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งในกลุ่มสมาชิกที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ ( $p < .01$ ) และ ในกลุ่มสมาชิกที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายสูง ( $p < .05$ ) แต่ก็ไม่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายระดับสูงและระดับต่ำ ทั้งในกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม

#### 4. ความผูกพันใจในเป้าหมาย

เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการทดสอบผลของการให้เงินรางวัล ไม่ใช่ผลของจำนวนเงินรางวัล ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการให้เงินรางวัลจะมีผลต่อผู้เข้ารับการทดลองจริง จึงอนุมานผลของการให้เงินรางวัลที่มีต่อผู้เข้ารับการทดลองจาก คะแนนความผูกพันใจในเป้าหมาย โดยข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลทั้งหมดจึงต้องมาจากผู้เข้ารับการทดลองที่มีคะแนนมากกว่าครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มทั้งหมด ซึ่งจากผลการทดลองพบว่า ผู้เข้ารับการทดลองทุกคนจากทั้งสองกลุ่มทดลองมีคะแนนความผูกพันใจในเป้าหมายเกินกว่าครึ่งหนึ่งตามเกณฑ์

ทั้งนี้จากการทดสอบค่าทางสถิติพบว่ากลุ่มทดลองทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยความผูกพันใจในเป้าหมายไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายกลุ่มเท่ากับ 6.98 และ 7.14 คะแนน ตามลำดับ

#### 5. พฤติกรรมการสนับสนุน

หลังจากสิ้นสุดการทดลองช่วงที่สอง เมื่อมีการกำหนดค่าของเป้าหมาย และ ให้เงินรางวัล (Target setting with monetary reward) พบว่า คะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนในกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และ เป้าหมายกลุ่มมีค่าไม่ต่างกัน โดย กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีคะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนเท่ากับ 26.24 และ กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนพฤติกรรมการสนับสนุน 29.38 คะแนน และเมื่อจำแนกพฤติกรรมการสนับสนุนออกตามระดับความผูกพันใจในเป้าหมายแล้ว พบว่า เมื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง มี พฤติกรรมการสนับสนุนน้อยกว่า กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ ( $p < .001$ ) โดยกลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูงมี

คะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนเท่ากับ 18.20 คะแนน และกลุ่มที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำมีคะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนเท่ากับ 34.50 คะแนน

อย่างไรก็ตามพบว่า ผลที่ได้จะตรงกันข้าม เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กลุ่ม ( $p < .001$ ) โดยกลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูงมีคะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนเท่ากับ 34.56 คะแนน และกลุ่มที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำมีคะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนน้อยกว่าเท่ากับ 23.71 คะแนนดังแผนภูมิที่ 4.1

## 2 การทดสอบสมมติฐาน

### ตารางที่ 5.1

#### การสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | การสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย (จากการผลการทดสอบสมมติฐาน $H_0$ ) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ<br>เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล<br>สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ส่งผล<br>ต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล<br>(1.1.1) เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงาน<br>ส่วนบุคคล ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล<br>ต่ำกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม | ไม่สนับสนุน                                                   |
| (1.1.2) เมื่อมีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล<br>ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำกว่า ของ<br>กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม                                                                                                                                                                                                     | ไม่สนับสนุน                                                   |
| สมมติฐานที่ 1.2 เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล<br>(1.2.1) เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้เงินรางวัล<br>ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลต่ำกว่าการไม่ให้<br>เงินรางวัล                                                                                                                                                          | สนับสนุน                                                      |

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

| สมมติฐานการวิจัย                                                                                                                                        | การสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย (จากการผลการทดสอบสมมติฐาน $H_0$ ) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| (1.2.2) เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงกว่าการไม่ให้เงินรางวัล                                                 | สนับสนุน                                                      |
| สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และเงินรางวัล มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม                                                               |                                                               |
| สมมติฐานที่ 2.1 เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานกลุ่มของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่าของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล                  | สนับสนุน                                                      |
| สมมติฐานที่ 2.2 เมื่อมีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานกลุ่มของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่าของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล                     | ไม่สนับสนุน                                                   |
| สมมติฐานที่ 2.3 เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มต่ำกว่าการไม่ให้เงินรางวัล                                         | ไม่สนับสนุน                                                   |
| สมมติฐานที่ 2.4 เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงกว่าการไม่ให้เงินรางวัล                                             | สนับสนุน                                                      |
| สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และเงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน                                             |                                                               |
| สมมติฐานที่ 3.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน                                                         | สนับสนุน                                                      |
| (3.1.1) เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม สูงกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล | สนับสนุน                                                      |

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

| สมมติฐานการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | การสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย (จากการผลการทดสอบสมมติฐาน $H_0$ ) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| (3.1.2) เมื่อมีการให้เงินรางวัล คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล                                                                                                                                                                 | สนับสนุน                                                      |
| สมมติฐานที่ 3.2 เงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน                                                                                                                                                                                                                                           | สนับสนุน                                                      |
| (3.2.1) เมื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล การให้เงินรางวัล ทำให้ คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ต่ำกว่า การไม่ให้เงินรางวัล                                                                                                                                                                           | สนับสนุน                                                      |
| (3.2.2) เมื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานกลุ่ม การให้เงินรางวัล ทำให้ คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า การไม่ให้เงินรางวัล                                                                                                                                                                               | สนับสนุน                                                      |
| สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน<br>สมมติฐานที่ 4.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย มีปฏิสัมพันธ์กันในการส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน | ไม่สนับสนุน                                                   |
| สมมติฐานที่ 4.2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน                                                                                                                                                                                                      | สนับสนุน                                                      |

ตารางที่ 5.1

| สมมติฐานการวิจัย                                                                                                                                                                               | การสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย (จากการผลการทดสอบสมมติฐาน $H_0$ ) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| (4.2.1) เมื่อระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล                           | สนับสนุน                                                      |
| (4.2.2) เมื่อระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล                           | สนับสนุน                                                      |
| สมมติฐานที่ 4.3 ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน                                                                                                     | ไม่สนับสนุน                                                   |
| (4.3.1) เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัล กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ      | ไม่สนับสนุน                                                   |
| (4.3.2) เมื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานกลุ่มพร้อมเงินรางวัล กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง มีคะแนน การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สูงกว่า กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ | ไม่สนับสนุน                                                   |

## อภิปรายผลการทดลอง

### 1. สมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

#### สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

ก่อนเริ่มทำการทดลอง เมื่อนำผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และ กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มไปทดสอบค่าทางสถิติพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในหัวข้อการแบ่งกลุ่มการทดลอง และเมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลระหว่างช่วงก่อนเริ่มต้นการทดลอง กับการทดลองครั้งที่ 1 แล้ว ไม่พบความแตกต่างระหว่างรูปแบบการกำหนดเป้าหมายทั้งสอง แต่ถึงกระนั้นต่างก็ผลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงขึ้น ต่อมาเมื่อนำผลช่วงก่อนการทดลองกับช่วงการทดลองที่ 2 เปรียบเทียบกันอีกครั้ง ก็พบว่าได้ผลเช่นเดียวกัน คือ ทั้งสองกลุ่มต่างมีผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงขึ้นในปริมาณที่ไม่ต่างกัน ซึ่งสาเหตุของผลดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากสมมติฐานย่อย ดังนี้

##### สมมติฐานที่ 1.1 รูปแบบของเป้าหมายในการทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

หลังจากการทดลองครั้งที่ 1 เมื่อกำหนดรูปแบบของเป้าหมายในการทำงานแล้วพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มมีค่าไม่ต่างกัน จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานวิจัย 1.1.1 ที่ว่า เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำกว่าของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม

เนื่องจากก่อนหน้านี้ ยังไม่พบงานวิจัยใดที่ศึกษาเปรียบเทียบผลของรูปแบบการกำหนดเป้าหมายที่ต่างกันต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยเฉพาะในงานที่จำเป็นต้องทำเป็นกลุ่ม แต่จากการค้นคว้าพบว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลให้กับกลุ่มทำงานอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลลดลงได้เช่นกัน (Seijts, 1998) ทั้งนี้จากผลการทดลองพบว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่างไปจากการตั้งเป้าหมายกลุ่ม ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจาก (ก) กรณีเมื่อตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เนื่องจากเป้าหมายส่วนบุคคลที่ใช้ในการทดลองมีลักษณะเป็นเป้าหมายเดี่ยว และ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลุ่ม ประกอบกับสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลที่ได้รับ มีการตั้งเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลุ่ม ความมุ่งมั่นตั้งใจดังกล่าวจึงช่วยลดความบกพร่องของงานส่วนบุคคล

ที่จะกระทบต่อผลการทำงานของกลุ่มลง (Tjosvold & Simon, 1998) และส่งผลต่อเนื่องให้ลดความบกพร่องของกลุ่มที่อาจมีผลกระทบกลับมาถึงผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลลงได้ (ข) กรณีเมื่อตั้งเป้าหมายกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีความผูกพันใจในเป้าหมาย จึงพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มซึ่งจากการที่เป้าหมายกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล การพยายามทำเพื่อกลุ่ม (Weldon & Weingart, 1993) และสมาชิกในกลุ่มไม่มีเป้าหมายส่วนบุคคลส่วนตัวอื่น ๆ (Self-Set Personal Goal) ที่ขัดแย้งกับเป้าหมายกลุ่ม (Miller & Hamblin, 1963, Crown & Rosse, 1995, Seijts, 1998, Tjosvold & Yu, 2004) มีการรับรู้ถึงความสามารถของกลุ่ม (Group Efficacy) ในระดับที่สูงกว่าเป้าหมายกลุ่มที่กำหนดให้ (Mulvey & Klein, 1998) จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลดีขึ้นประกอบกับผู้เข้ารับการทดลองรับรู้ถึงความยุติธรรมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม จึงลดการเกิดปรากฏการณ์การยอมแรง ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเฉลี่ยลดลง (Mulvey and Klein, 1998, Fehr and Schmidt 1999)

หลังจากการทดลองครั้งที่ 2 เมื่อการกำหนดรูปแบบของเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัลแล้วพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มมีค่าไม่ต่างกัน จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานวิจัย 1.1.2 ที่ว่า เมื่อมีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำกว่าของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม

ถึงแม้ว่าเงินรางวัลจะมีส่วนในการส่งเสริมผลของรูปแบบการตั้งเป้าหมายที่มีต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลให้ชัดเจนขึ้น ผ่านทางความผูกพันใจในเป้าหมายของผู้เข้ารับการทดลองของทั้งสองกลุ่ม (Locke et., al., 1988) แต่เนื่องจากสาเหตุหลักของการที่ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้นอย่างไม่ต่างกันเป็นไปดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น (หลังการทดลองครั้งที่ 1) ดังนั้นเมื่อมีการให้เงินรางวัล เงินรางวัลจึงส่งผลให้ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้นอย่างไม่ต่างกัน

กล่าวโดยสรุปก็คือ สาเหตุหลักที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้นอย่างเท่ากัน ซึ่งเป็นที่มาของการยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 จึงน่าจะมาจาก (1) การรับรู้ถึงความยุติธรรมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม (2) ความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายกลุ่ม (3) สมาชิกของทั้งสองกลุ่มต่างมีความผูกพันใจในเป้าหมายที่ได้รับ (4) การที่ผู้เข้ารับการทดลองของทั้งสองกลุ่มไม่มีการตั้งเป้าหมายส่วนตัวที่ขัดกับเป้าหมายกลุ่ม และ (5) ความสามารถเฉลี่ยของพนักงานในแต่ละกลุ่มที่ถูกจัดให้มีความเท่ากัน

### สมมติฐานที่ 1.2 เงินรางวัล ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล

หลังจากการทดลองในช่วงที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ระหว่างการทดลองช่วงที่ 1 และ 2 เพื่อดูผลของการให้เงินรางวัล พบว่า ไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล หรือ กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มทดลองต่างมีค่าสูงขึ้น จึงแสดงถึงการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 1.2

ในกรณีของการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย 1.2.1 ที่ว่าเมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลต่ำกว่าการไม่ให้เงินรางวัล พบว่าในขณะที่ผลวิจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย พบว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลนั้นมีผลต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้น และอาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลที่สูงขึ้นด้วย แต่ก็พบว่าผลวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีการพึ่งพาและการแข่งกัน (Tjosvold & Simon, 1998) พบว่า ในงานที่ต้องทำเป็นกลุ่ม การที่สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคล จะทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลแย่ลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในสภาพการณ์ที่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ การให้เงินรางวัล (Seijts, 1998, Tjosvold & Simon, 1998)

ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากงานที่ใช้ในการทดลองนั้นมีลักษณะการพึ่งกันของงานในระดับปานกลาง เป้าหมายส่วนบุคคลที่ให้นั้นเป็นเป้าหมายเดี่ยว รางวัลที่ให้กับสอดคล้องกับเป้าหมาย คือเป็นรางวัลเดี่ยว ประกอบกับการที่เป้าหมายส่วนบุคคลที่ให้ความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายกลุ่ม ดังนั้นการที่สมาชิกในกลุ่มพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของตนนั้น จึงไม่ขัดแย้งกับระบบการทำงานของกลุ่ม จึงไม่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของตนลดลง ทั้งนี้การให้รางวัลจึงเป็นส่วนเสริมแรงให้กับสมาชิกของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล ทำให้มีผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงขึ้น และ สูงกว่าเมื่อเทียบกับการทดลองในช่วงที่ 1 ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายพร้อมให้การรายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) เพียงอย่างเดียว

ในกรณีของการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย 1.2.2 ที่ว่าเมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงกว่าการไม่ให้เงินรางวัล นั้น มีสาเหตุมาจากการรับรู้ถึงความยุติธรรมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม ประกอบกับความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มทุกคนต่างก็มีความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม และมีความเชื่อมั่นในความสามารถกลุ่ม โดยมีเงินรางวัลช่วยเสริมแรงของผลดังกล่าว (Locke et. al., 1988)

สรุปสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของทั้งสองกลุ่มสูงขึ้นหลังจากประกาศให้เงินรางวัล ซึ่งเป็นที่มาของการยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 จึงน่าจะมาจาก (1) การรับรู้ถึงความยุติธรรมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม (2) ความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายกลุ่ม (3) สมาชิกของทั้งสองกลุ่มต่างมีความผูกพันใจในเป้าหมายที่ได้รับ และ (4) การที่ผู้เข้าร่วมการทดลองของทั้งสองกลุ่มไม่มีการตั้งเป้าหมายส่วนตัวที่ขัดกับเป้าหมายกลุ่ม

## **สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม**

ก่อนเริ่มทำการทดลอง เมื่อนำผลการปฏิบัติงานกลุ่มของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และ กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มไปทดสอบค่าทางสถิติพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มไม่แตกต่างกัน ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในหัวข้อการแบ่งกลุ่มการทดลอง และ เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกลุ่มระหว่างช่วงก่อนเริ่มต้นการทดลองกับการทดลองครั้งที่ 1 แล้ว พบว่า การกำหนดเป้าหมายกลุ่มทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มดีกว่าการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล แต่ถึงกระนั้นต่างก็ผลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้น ต่อมาเมื่อนำผลช่วงก่อนการทดลองกับช่วงการทดลองที่ 2 เปรียบเทียบกันอีกครั้ง ก็พบว่าผลที่ได้มีความขัดแย้งกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งหมด กล่าวคือ ทั้งสองกลุ่มกลับมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้นในปริมาณที่ไม่ต่างกัน ซึ่งสาเหตุของผลดังกล่าว สามารถอธิบายได้จากสมมติฐานย่อย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1** เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

หลังจากการทดลองครั้งที่ 1 เมื่อมีการกำหนดรูปแบบของเป้าหมายแล้ว พบว่าทั้งเป้าหมายทั้งสองรูปแบบต่างทำให้กลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่สูงขึ้น โดยจากผลการทดลองทำให้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานกลุ่มของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่าของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

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

ว่า เป้าหมายส่วนบุคคลดังกล่าวเป็นเป้าหมายแข่งขัน (Tjosvold & Simon, 1998) ซึ่งแตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ที่ต้องการศึกษาเป้าหมายส่วนบุคคลที่เป็นเป้าหมายเดียวในงานที่มีระดับการพึ่งพากันปานกลาง จึงทำให้ผลการวิจัยไม่ตรงกัน

อนึ่งจากผลการทดลองของ Saavedra, Earley & Van Dyne (1993) สรุปว่า สำหรับในงานที่มีการพึ่งพากันระดับปานกลาง การตั้งเป้าหมายกลุ่ม พร้อมการรายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการให้เงินรางวัลนั้น ทำให้กลุ่มมีกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกันดีกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามันจะเป็นเหตุผลที่ส่งผลให้กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่ดีกว่า

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลองแต่ละช่วง พบว่าผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับเป้าหมายเป้าหมายส่วนบุคคลโดยไม่มีเงินรางวัลนั้น ผู้เข้ารับการทดลองส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมสนใจเพียงผลการปฏิบัติงานของตนเองเท่านั้น โดยไม่สนใจคุณภาพของวัตถุดิบตั้งต้นของตัวเองที่ได้มาจากสมาชิกในกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกัน ในขณะที่ผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม มีพฤติกรรมในการตรวจสอบวัตถุดิบตั้งต้นของตัวเองมากกว่า และ มีการสื่อสารในทางบวกให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของวัตถุดิบตั้งต้น ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลแล้ว พบว่าถึงแม้ว่าการตั้งเป้าหมายกลุ่มและการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลแตกต่างกัน แต่ทำให้ความใส่ใจในวัตถุดิบตั้งต้นต่างกัน จึงมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มของเป้าหมายกลุ่มดีกว่าผลการปฏิบัติงานกลุ่มของเป้าหมายส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า ในกรณีการไม่ให้เงินรางวัล ถึงแม้การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลจะทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และ ผลการปฏิบัติงานกลุ่มต่างดีขึ้น แต่การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลโดยไม่มีเงินรางวัลอาจมีผลต่อการพัฒนาของการทำงานกลุ่มในด้านกลยุทธ์ในการทำงาน และ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการสื่อสารในการทำงาน ได้

สมมติฐานที่ 2.2 เมื่อมีการให้เงินรางวัล ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่า ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

หลังจากการทดลองช่วงที่ 2 เมื่อมีการกำหนดค่าของเป้าหมายพร้อมเงินรางวัลแล้ว กลับพบว่าผลการปฏิบัติงานกลุ่มของทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน ทำให้ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2.2

จากข้อสรุปในสมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 เมื่อพิจารณาประกอบกับงานวิจัยเกี่ยวกับการให้เงินรางวัลตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมายแล้ว พบว่าเมื่อสมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันใจในเป้าหมาย เงินรางวัลควรจะมีส่วนในการเสริมแรงให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่รับเป้าหมายส่วนบุคคลเช่นเดิม (Locke et., al., 1988, Locke & Latham, 2002) แต่เนื่องจากผลการวิจัยที่ออกมาไม่สอดคล้องกัน จึงไม่สามารถนำแนวคิดทฤษฎีการตั้งเป้าหมายมาใช้ในการตอบคำถามได้

อย่างไรก็ตาม พบว่าสามารถนำแนวคิดการให้ความร่วมมือและการแข่งขันมาใช้ในการอธิบายได้ กล่าวคือ เมื่อสมาชิกแต่ละคนต่างพยายามรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนเองที่ได้รับอย่างสูงที่สุด เพื่อเป้าหมายส่วนบุคคลและรางวัลที่ตนเองจะได้รับต่อไป ประกอบกับเป้าหมายส่วนบุคคลที่ได้รับมีลักษณะเป็นเป้าหมายเดี่ยว จึงทำให้มีผลต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม เช่นเดียวกับการตั้งเป้าหมายกลุ่มมีผลต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่ม (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Tjosvold & Simon, 1998)

ทั้งนี้เหตุผลของผลดังกล่าว อาจเกิดจากการที่เงินรางวัลซึ่งเป็นผลประโยชน์บนสภาพการทำงานจริงเข้ามามีส่วนในการเสริมแรงของเป้าหมายเดี่ยว ในงานที่มีความพึงพากันระดับปานกลางและมีความสอดคล้องของเป้าหมายสูงให้มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เงินรางวัลมีผลต่อบุคคลในการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลมากกว่าการตั้งเป้าหมายกลุ่ม โดยเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัลจะทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลการทำงานของตนเอง มากกว่าการตั้งเป้าหมายกลุ่มพร้อมเงินรางวัล ซึ่งถ้าหากเทียบอัตราการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในช่วงเดียวกันแล้วพบว่า เป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัลจะมีประสิทธิภาพมากกว่า

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาผลการปฏิบัติงานกลุ่มควบคู่ไปกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบอัตราการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานส่วนบุคคลในช่วงเดียวกันแล้ว พบว่าเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัลมีประสิทธิภาพไม่ต่างจากการกำหนดเป้าหมายกลุ่มพร้อมเงินรางวัล

ดังนั้นจึงน่าจะมีโอกาสเป็นไปได้ที่ ถึงแม้ว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลจะเป็นเป้าหมายเดี่ยว และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลุ่ม โดยไม่มีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มลดลงก็ตาม แต่ก็อาจมีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานกลุ่มในระยะยาวได้เช่นกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบออกมาให้เห็นในรูปของบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน (อธิบายเพิ่มเติมใน

สมมติฐานที่ 3) ซึ่งการให้รางวัลกลับเข้ามีส่วนช่วยในบุคคลที่ได้รับเป้าหมายเดียวสนใจในผลการปฏิบัติงานของตนมากขึ้น และเมื่อสนใจมากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลดีขึ้น และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มดีขึ้นตามไปด้วยเนื่องจากเป็นงานที่มีผลของงาน (Outcome) ร่วมกัน

สมมติฐานที่ 2.3 เมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มต่ำกว่าการไม่ให้เงินรางวัล

หลังจากการทดลองครั้งที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกลุ่มระหว่างการทดลองครั้งที่ 1 และ 2 พบว่า หลังจากการให้เงินรางวัล กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้น จึงทำให้ไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 2.3

ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ในงานที่ต้องทำเป็นกลุ่ม พบว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลทำให้เกิดผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มได้ โดยการให้เงินรางวัลบนสภาพการทำงานจริง มีส่วนช่วยทำให้ผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มเพิ่มมากขึ้น (Crown & Rosse, 1995, Locke & Latham, 2002, Seijts, 1998) ก็พบว่าไม่สอดคล้องกับผลการวิจัย ซึ่งสาเหตุดังกล่าวน่าจะมาจากการที่งานที่ใช้ในการทดลองนั้นมีลักษณะการพึ่งกันของงานในระดับปานกลาง ประกอบกับเป้าหมายส่วนบุคคลที่ให้นั้นมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายกลุ่ม จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงขึ้น และ ดังนั้นเมื่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลสูงขึ้น จึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย (Crown & Rosse, 1995, Seijts, 1998, Tjosvold & Yu, 2004) และเมื่อมีการให้เงินรางวัล เงินรางวัลจึงช่วยเสริมแรงทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มดีขึ้นอีกอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับการไม่ให้เงินรางวัล (Locke et., al., 1988, Weldon & Weingart, 1993)

สมมติฐานที่ 2.4 เมื่อกำหนดเป้าหมายกลุ่ม การให้เงินรางวัลทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงกว่าการไม่ให้เงินรางวัล

หลังจากการทดลองครั้งที่ 2 เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกลุ่มระหว่างการทดลองครั้งที่ 1 และ 2 พบว่า หลังจากมีการให้เงินรางวัล กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้น จึงทำให้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 2.4 ทั้งนี้เนื่องจากเงินรางวัลมีส่วนในการเสริมแรงให้สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่ม และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้น (Weldon & Weingart, 1993)

## 2. สมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

### สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และ เงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

ก่อนเริ่มทำการทดลองพบว่าคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มทดลองทั้งสองกลุ่มมีค่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับ การทดลองครั้งที่ 1 หลังจากมีการกำหนดรูปแบบของเป้าหมายในการทำงานแล้ว พบผลที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์มากโดยเฉพาะในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

กล่าวคือ พบว่าคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลมีค่าไม่แตกต่างจากผลในช่วงก่อนการทดลอง ในขณะที่คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีค่าสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผลในช่วงก่อนการทดลอง ถึงแม้ คะแนน การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล จะมีค่าไม่แตกต่าง จากผลในช่วงก่อนการทดลอง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล จะไม่มีผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากหลังจากกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลแล้ว คนร้อยละ 53.33 ของจำนวนคนในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มทั้งหมด มีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง ในขณะที่คนที่มีความรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลงของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีจำนวนน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 8.89 จากจำนวนคนในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มทั้งหมด

หากอ้างอิงจากทฤษฎีการให้ความร่วมมือและแข่งขัน สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุของปรากฏการณ์ข้างต้นน่าจะมาจาก การที่เป้าหมายส่วนบุคคลที่กำหนดมีลักษณะเป็นเป้าหมายเดี่ยว ซึ่งส่งผลให้บุคคลไม่สนใจที่จะมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่นและมีแรงจูงใจน้อยมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถของเขาเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Johnson, Nelson, & Skon, 1981; Tjosvold & Simon, 1998) ดังนั้นการที่บุคคลยังมีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลสูง ย่อมยังมีพฤติกรรมที่จะใช้ความรู้ความสามารถของเขาเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นในกลุ่มน้อยมากเช่นกัน ซึ่งเนื่องจากการวัดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เป็นการวัดความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นพฤติกรรมของสมาชิกส่วนที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลสูง จึงอาจส่งผลกระทบบังคับให้สมาชิกส่วนที่เลือกรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่แย่ง

กล่าวคือ สำหรับผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลและมีความผูกพันใจในเป้าหมายสูง ถึงแม้เขาจะทราบดีว่างานที่เขาทำนั้นมีลักษณะต้องทำต่อเนื่องกัน และ ผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นมานั้นผลงานกลุ่มก็ตาม แต่เขากลับรับรู้ว่าการทำเพียงลำพังและการทุ่มเทให้กับเฉพาะงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น จะทำให้ตนเองได้รับผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีกว่า จึงแสดงพฤติกรรมไม่สนใจที่จะช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ในขณะที่ผู้ที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำกว่ากลับรับรู้ว่า งานที่ทำนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากคนอื่น เขาจะประสบความสำเร็จได้ยากหรือ อาจไม่ประสบความสำเร็จได้เลยหากทำเพียงลำพัง เช่น หากผู้ที่ทำงานก่อนหน้าส่งชิ้นงานที่ไม่มีคุณภาพมาให้ ก็มีความเป็นไปได้มากที่ผลงานของเขาจะไม่มีคุณภาพ และนั่นหมายความว่าทำให้เขาต้องทุ่มเทให้กับงานมากกว่าเดิม เป็นต้น ผู้ที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำจึงแสดงพฤติกรรมที่นอกจากจะสนใจกับผลงานของตนเองในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบแล้ว ยังสนใจผลงานของบุคคลอื่นด้วย ทั้งนี้อาจแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่ทั้งสร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ ซึ่งพฤติกรรมการแสดงออกของผู้ที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายสูงและผู้ที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำโดยเฉพาะในรูปแบบที่ไม่สร้างสรรค์ จึงเป็นเหตุที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่แย่ง

เมื่อพิจารณาประกอบกับผลการวิจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และ ผลการปฏิบัติงานกลุ่มในช่วงเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลโดยไม่มีเงินรางวัลอาจมีส่วนในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและของกลุ่มจริง แต่ก็อาจมีผลเสียต่อองค์การในระยะยาวได้ เนื่องจากเป้าหมายส่วนบุคคลที่มีผลทำให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่แย่ง ซึ่งบรรยากาศจะส่งผลกระทบต่ออารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่ม โดยทำให้ความสุขในการทำงานลดลง และอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การขาดงาน การลาออกจากงาน เป็นต้น ในขณะที่เป้าหมายกลุ่มจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน และ การเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการคุณค่าที่ดีในสังคมการทำงานต่อไป (Luthans, 2002; West, Tjosvold, Smith, 2003, pp 8-9)

### สมมติฐานที่ 3.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

หลังการทดลองครั้งที่ 1 เมื่อไม่มีการให้เงินรางวัล พบว่าการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มดีกว่าของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล จึงสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 3.1.1

เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า สำหรับงานที่มีลักษณะการพึ่งพากันระดับปานกลาง การตั้งเป้าหมายกลุ่มพร้อมการรายงานผลการปฏิบัติงานกลับ (Performance Feedback) ทำให้กลุ่มมีความขัดแย้งภายในน้อยกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล (Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993) จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มดีขึ้นเมื่อเทียบกับในช่วงก่อนการทดลอง และดีกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล

หลังการทดลองครั้งที่ 2 เมื่อมีการให้เงินรางวัลแล้ว พบว่ากลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล จึงสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 3.1.2 ซึ่งตรงกับแนวคิดตามทฤษฎีการให้ความร่วมมือและการแข่งขัน กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายกลุ่มจะทำให้สมาชิกในกลุ่มสร้างเป้าหมายส่วนตัวที่ไม่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์อันสูงสุดของตนเอง เนื่องจากเป้าหมายกลุ่มทำให้สมาชิกแต่ละคนเรียนรู้ว่าพวกเขาจะได้รับผลประโยชน์มากกว่าหากรู้จักร่วมมือกับบุคคลอื่น (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1989; Tjosvold & Simon, 1998) จึงทำให้การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นไปเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีกว่าเมื่อกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล คือ จะมีการพูดคุยถึงผลประโยชน์ที่กลุ่มมีร่วมกัน, มีการแบ่งปันข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์, มีการให้รางวัล, มีความคาดหวังต่อผลการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม และมีการใช้ความสามารถของตนเพื่อกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lewicki, McAllister & Bies, 1998)

### สมมติฐานที่ 3.2 เงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

ไม่ว่าจะกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล หรือเป้าหมายกลุ่ม หลังจากการให้เงินรางวัลแล้วพบว่ามีผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงขึ้น จึงสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 3.2.1 และ 3.2.2

เนื่องจากหลังช่วงการทดลองที่ 1 พบว่าถึงแม้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลจะไม่แตกต่างจากในช่วงก่อนการทดลอง แต่กลับหลักฐานที่ทำให้เห็นว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของพนักงานส่วนใหญ่เปลี่ยนไปในทิศทางที่แย่ลง ซึ่งจากบทสรุปของล็อกและลาเทม (Locke & Latham, 2002) ทำให้คาดการณ์ได้ว่า เมื่อมีการให้เงินรางวัลซึ่งเป็นผลประโยชน์ในสภาพการทำงานจริง จะทำให้ผลของการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นนั้นชัดเจนขึ้น คือ ในขณะที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและกลุ่มดีขึ้น ก็ทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันแย่ลง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการทดลองในช่วงที่สองแล้ว พบว่าผลที่ออกมานั้นกลับตรงกันข้าม กล่าวคือ เมื่อมีการให้เงินรางวัลกลับทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันดีขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล

พบว่า มีจำนวนคนรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันมากขึ้น เมื่อเทียบกับในช่วงก่อนการทดลองและการทดลองช่วงที่ 1 จึงทำให้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 3.2.1 ที่ว่า เมื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคล การให้เงินรางวัล ทำให้ คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ต่ำกว่า การไม่ให้เงินรางวัล

ทั้งนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับผลการปฏิบัติงาน จะพบว่า ผลการปฏิบัติงาน ทั้งส่วนบุคคล และกลุ่มต่างเพิ่มสูงขึ้น และสูงเท่ากับการตั้งเป้าหมายกลุ่ม จากปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงทำให้เกิดข้อสงสัยว่า การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัลสร้างให้เกิดผลดีต่อระบบการทำงานกลุ่มจริงหรือ ซึ่งจากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า เงินรางวัลมีส่วนในการเสริมแรงให้บุคคลมุ่งมั่นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้รับ และละทิ้งเป้าหมายส่วนตัวอื่น ๆ ที่มีผลประโยชน์น้อยกว่า ซึ่งจากการที่เป้าหมายส่วนบุคคลที่ตั้งไว้นั้นเป็นเป้าหมายเดียวที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลุ่ม ประกอบกับลักษณะงานมีการพึ่งพากันระดับปานกลาง จึงส่งผลให้ ความมุ่งมั่นส่วนบุคคลดังกล่าว ถึงแม้จะไม่ส่งเสริมความสำเร็จของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่ก็ ไม่สร้างให้เกิดผลเสียต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งก็เท่ากันว่าเป็นการสร้างให้สมาชิกในกลุ่มรับรู้ได้ถึง การให้ความร่วมมือ (Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2001) จึงช่วยสร้างให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถึงแม้ว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมเงินรางวัลจะทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม และ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันดีขึ้นก็ตาม แต่เนื่องจากในการทำงานจริงไม่ได้มีเพียงเป้าหมายเดียว ซึ่งเป้าหมายเหล่านั้น อาจขัดแย้งกันและสร้างให้เกิดทางเลือกในการทำงานให้กับบุคคล เนื่องจากการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นการทำให้บุคคลมุ่งทำตามเป้าหมายที่สร้างให้เกิดผลประโยชน์ที่สูงสุดของตนเอง ซึ่งการจะเลือกเป้าหมายใดของแต่ละบุคคลนั้นก็มีความแตกต่างกันขึ้นกับความสามารถ ค่านิยม ทัศนคติ เป็นต้น ดังนั้นการมีเป้าหมายส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จึงอาจก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ไม่ดีได้ (Locke et al., 1994). ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาจะส่งผลต่อผลลัพธ์ในภาพรวมของกลุ่มในที่สุด

จากการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 3.2.2 อธิบายได้ว่า เนื่องจากเงินรางวัลมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันใจในเป้าหมายกลุ่มของสมาชิกให้เพิ่มสูงขึ้น (Weldon & Weingart, 1993) โดยความผูกพันใจจะทำให้เกิดทัศนคติ “การร่วมหัวจมท้าย” ขึ้นภายในกลุ่มทำงาน (Tjosvold & Simon, 1998) ส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มมีการสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันเพื่อให้ความช่วยเหลือ ทั้งนี้พฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อสมาชิกคน

อื่น ๆ ในกลุ่มจึงส่งผลให้การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น (Aube & Rousseau, 2005)

### 3. สมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในเป้าหมาย และ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

#### สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

สมมติฐานที่ 4.1 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล และ ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย มีปฏิสัมพันธ์กันในการส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูง-ต่ำ พบว่าไม่ว่าจะกำหนดเป้าหมายการทำงานแบบใดพร้อมเงินรางวัล กลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายสูงก็มีการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ไม่ต่างจากกลุ่มที่มีระดับความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ โดยผู้ที่อยู่ในกลุ่มซึ่งได้รับเป้าหมายกลุ่มพร้อมเงินรางวัล มีการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่า กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลเสมอ จากผลการวิจัยจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 4.1

สมมติฐานที่ 4.2 รูปแบบการกำหนดเป้าหมายในการทำงานพร้อมเงินรางวัล ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

เมื่อจำแนกคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันออกตามระดับความผูกพันใจในเป้าหมายแล้ว พบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มมีคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันสูงกว่ากลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งในกลุ่มสมาชิกที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ และ ในกลุ่มสมาชิกที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายสูง จึงสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 4.2.1 และ 4.2.2 ทั้งนี้หากวิเคราะห์ตามทฤษฎี Expectancy ของรูม (Vroom, 1994) อาจอธิบายได้ว่า ความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำเกิดจากการที่บุคคลมีความเชื่อว่าโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำงานเพียงลำพังนั้นเป็นไปได้ยากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งจากกรอบแนวคิดของคราวน์และโรส (Crown & Rosse, 1995) สามารถขยายความได้ว่า ความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำดังที่ได้กล่าว

ข้างต้น จะส่งให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การทำงานแบบการให้ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการสนับสนุนที่ถูกจำแนกตามคะแนนความผูกพันใจในเป้าหมาย ก็พบว่า สมาชิกในกลุ่มที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายส่วนบุคคลต่ำ นอกจากจะเป็นกลุ่มที่มีคะแนนพฤติกรรมการสนับสนุนสูงไม่แตกต่างจาก -กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มและมีความผูกพันใจในเป้าหมายสูง- แล้ว ยังเป็นกลุ่มที่มีคะแนนมากกว่า -กลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่มและมีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ- อีกด้วย

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ส่วนที่มีผลทำให้ คะแนนบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล มีค่าต่ำกว่ากลุ่มที่ได้เป้าหมายกลุ่ม มาจากสมาชิกของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลซึ่งมีความผูกพันใจในเป้าหมายต่ำ เนื่องจากเป็นพวกที่เชื่อว่าการที่แต่ละคนมุ่งมั่นทำงานในส่วนของตนให้ดีที่สุดโดยไม่พึ่งพาผู้อื่น จะทำให้ตนได้รับผลลัพธ์จากการทำงานที่ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมการสนับสนุนก็พบว่าเป็นเช่นนั้นจริง กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมการสนับสนุนน้อยที่สุด ดังนั้นจึงทำให้ผู้ที่อยู่ร่วมในกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล ถึงแม้จะมีความผูกพันใจในเป้าหมายสูงหรือต่ำก็ตามก็จะรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่แย่กว่ากลุ่มที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม

#### สมมติฐานที่ 4.3 ระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่งผลต่อ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

จากผลการทดลอง ไม่พบความแตกต่างของคะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ระหว่างกลุ่มที่มีความผูกพันใจในเป้าหมายระดับสูงและระดับต่ำ ทั้งในกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคล และกลุ่มทดลองที่ได้รับเป้าหมายกลุ่ม จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 4.3.1 และ 4.3.2 สาเหตุก็เนื่องจากการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เป็นการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับสิ่งที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม (Schneider, 1991, p.384, Dragoni, 2005) ดังนั้นไม่ว่าสมาชิกผู้นั้นจะมีความผูกพันใจในเป้าหมายในระดับ แต่เมื่ออยู่ในกลุ่มที่มีรูปแบบของเป้าหมายในการทำงานเดียวกันแล้ว ย่อมมีการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

#### 1.1 การพัฒนากลุ่มทำงานด้วยการตั้งเป้าหมาย

เนื่องจากลักษณะการพึ่งพากันของงาน เป้าหมายในการทำงาน และเงินรางวัล จะส่งผลต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การกำหนดลักษณะของสามองค์ประกอบหลักที่ไม่สอดคล้องกัน ทำให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการทำงานของตน ซึ่งก็มักจะเลือกกลยุทธ์ที่สร้างประโยชน์สูงสุดให้ตนเอง หากว่าสมาชิกทุกคนเลือกสอดคล้องกันก็จะนำมาให้กลุ่มพัฒนาในทิศทางเดียวกันได้ แต่อาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การ ถ้าสมาชิกในกลุ่มเลือกกลยุทธ์ในการทำงานแตกต่างกันก็อาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง และสร้างให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่แย่งชิง ดังนั้นในการตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนากลุ่มทำงาน องค์การควรวิเคราะห์ลักษณะความพึ่งพากันของสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ งาน เป้าหมาย และ เงินรางวัล อย่างรอบคอบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 1.2 การวัดการรับรู้ระดับของความพึ่งพากัน

ถึงแม้ว่าองค์การจะสามารถสรุปได้ว่างานของกลุ่มที่องค์การพัฒนา เป้าหมาย และ เงินรางวัลที่ได้นั้นมีความพึ่งพากันในระดับ แต่เนื่องจากในการทำงานจริง สมาชิกในกลุ่มอาจมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 3 ที่ต่างกันออกไป ซึ่งจะมีผลกับความรู้สึกผูกพันใจในเป้าหมายได้ ดังการทดลองในช่วงที่ 2 ดังนั้นก่อนที่จะนำแผนการตั้งเป้าหมายไปใช้จริง องค์การควรวัดระดับการรับรู้การพึ่งพากันของสมาชิกในกลุ่มด้วย เพื่อทวนสอบว่าการรับรู้ที่ตรงกับที่องค์การตั้งไว้ในตอนแรกจริง

#### 1.3 การวัดการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน

หลังการทดลองช่วงแรกพบว่า ถึงแม้คะแนนบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับเป้าหมายส่วนบุคคลไม่เปลี่ยนแปลง แต่มีจำนวนคนกว่าครึ่งที่ให้คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันลดลง จึงทำให้ทิศทางของบรรยากาศในสภาพการณ์ทำงานจริงแย่งชิง ดังนั้นในการพัฒนาบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกลุ่มทำงาน การที่องค์การพิจารณาคะแนนจากแบบวัดในการประเมินผลเพียงอย่างเดียวจึงไม่อาจสรุปผลของบรรยากาศในการทำงานร่วมกันได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารควรดูการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันในระดับบุคคลประกอบด้วย

#### 1.4 หากไม่มีเงินรางวัล ควรตั้งเป้าหมายกลุ่ม

เมื่อสิ้นสุดการทดลองช่วงแรก พบว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายกลุ่มโดยไม่มีเงินรางวัล ต่างทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานกลุ่มดีขึ้นกว่าเดิม โดยเป้าหมายกลุ่มทำให้ผลการปฏิบัติงานกลุ่มสูงกว่า และพัฒนาให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดีกว่า ในขณะที่การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลแม้จะทำให้คะแนนการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมไม่เปลี่ยนแปลง แต่ก็สร้างให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันในสภาพการณ์จริงแย่ง ดังนั้นสำหรับงานที่มีการพึ่งพากันระดับปานกลางว่า หากไม่มีการให้เงินรางวัล ควรตั้งเป้าหมายกลุ่มจะให้ผลลัพธ์ในระยะยาวที่ดีกว่า

#### 1.5 หากมีเงินรางวัลและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถึงในระดับบุคคล ควรตั้งเป้าหมายกลุ่ม

พบว่าการตั้งเป้าหมายกลุ่มพร้อมเงินรางวัล ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันได้ดีกว่าการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล โดยสามารถพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง 5 มิติ ในขณะที่เป้าหมายส่วนบุคคลจะพัฒนาได้เพียงมิติเดียวเท่านั้น ได้แก่ ด้านการให้ความร่วมมือ ดังนั้นองค์กรควรตั้งเป้าหมายกลุ่มเนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาในระยะยาวที่ดีกว่า

#### 1.6 หากมีเงินรางวัลและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนถึงในระดับบุคคล โดยมีเป้าหมายมากกว่าเป้าหมายหนึ่งเป้าหมายและขัดแย้งกัน ควรตั้งเป้าหมายกลุ่ม

เนื่องจากพบว่าหากมีระบบการประเมินผลที่ไม่ชัดเจนถึงในระดับบุคคลแล้ว การตั้งเป้าหมายกลุ่ม อาจสร้างให้เกิดการอ้อมแรง และส่งผลต่อบรรยากาศในการร่วมกัน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินการในด้านอื่น ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามหากมีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมายและขัดแย้งกันแล้ว การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล อาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่า ดังนั้นในกรณีดังกล่าวผู้บริหารจึงควรพิจารณาตั้งเป้าหมายกลุ่มซึ่งเหมาะสมกว่า

#### 1.7 หากมีเงินรางวัลและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนถึงในระดับบุคคล โดยมีเป้าหมายเพียงเป้าหมายเดียว หรือ มีเป้าหมายมากกว่าเป้าหมายหนึ่งเป้าหมายแต่ไม่ขัดแย้งกัน ควรตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล

ในการพัฒนากลุ่มทำงานที่มีลักษณะการพึ่งพากันในการทำงานระดับปานกลาง การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลก็มีความเหมาะสมกับบางสถานการณ์เช่นกัน กล่าวคือ หลังการทดลองช่วงที่ 2 ถึงแม้จะพบว่าการตั้งเป้าหมายกลุ่มและเป้าหมายส่วนบุคคลพร้อมการให้เงินรางวัล ไม่ได้มีผลต่อผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และ ผลการปฏิบัติงานกลุ่มที่ต่างกัน ตราบใดที่เป้าหมายทั้งสองนั้นมีความสอดคล้องกัน ซึ่งต่างก็ทำให้บรรยากาศในการทำงานกลุ่มดีขึ้นด้วยกันทั้งคู่ แต่หาก

มีระบบการประเมินผลที่ไม่ชัดเจนถึงในระดับบุคคลแล้ว การตั้งเป้าหมายกลุ่ม อาจสร้างให้เกิดการ ออมแรง และส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินการในด้านอื่น ๆ ได้ ดังนั้นในกรณีที่มีเป้าหมายเพียงเป้าหมายเดียว หรือ มีเป้าหมายมากกว่าเป้าหมายหนึ่งเป้าหมาย แต่ไม่ขัดแย้งกัน จึงเหมาะสมกว่าและจะช่วยสร้างให้เกิดการพัฒนาไปในระยะยาวได้ดีกว่า

## 1.8 ความจำเป็นของการให้เงินรางวัลในงานที่มีลักษณะการพึ่งพากันระดับปาน กลาง

หลังการทดลองช่วงที่ 2 พบว่าเงินรางวัลมีส่วนทำให้การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันมีความเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ดังนั้นในกรณีที่มีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการทำงานอยู่แล้ว การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลอาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการลดความขัดแย้งของการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันได้ แต่มีข้อแม้ว่าเป้าหมายส่วนบุคคลที่ใช้นั้นต้องเป็นเป้าหมายเดียวที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลุ่มด้วย และมีเป้าหมายเพียงหนึ่งเป้าหมายหรือมีเป้าหมายมากกว่าเป้าหมายหนึ่งเป้าหมายแต่ไม่ขัดแย้งกัน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาการรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อระดับการพึ่งกัน ของงาน เป้าหมาย และ รางวัล ซึ่งพบว่าการรับรู้ดังกล่าวมีผลต่อระดับความผูกพันใจในเป้าหมาย และ มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งของการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกันภายในกลุ่มได้ ดังนั้นสำหรับในงานวิจัยต่อไป ควรพิจารณาศึกษาเรื่องความสอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของกลุ่มกับองค์การในเรื่องของระดับความพึ่งพากันขององค์ประกอบทั้งสามด้วย

2.2 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน สามารถวิเคราะห์ได้ถึงระดับบุคคล ซึ่งพบว่าการรับรู้ถึงความยุติธรรมดังกล่าวส่งผลต่อความ มุ่งมั่นพยายามและความกระตือรือร้นในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะในกลุ่มที่ได้รับ เป้าหมายกลุ่ม ดังนั้นในการวิจัยต่อไป หากทำในสภาพการทำงานที่มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานในระดับบุคคลทำได้ยาก ควรพิจารณาถึงระดับความพึ่งพากันของงาน เป้าหมาย และ รางวัลที่มีต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมของระบบประเมินผล ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และ บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

2.3 ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นความตั้งใจของผู้วิจัยที่ต้องการวิเคราะห์ตัวแปรตามในเรื่อง

เดียวกันทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ผ่านตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม และ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องทางจิตวิทยาเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน โดยตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และ ผลการปฏิบัติงานกลุ่ม ส่วนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องทางจิตวิทยา ได้แก่ พฤติกรรมสนับสนุน เพื่อวัดผลในระดับบุคคล และการรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพื่อวัดผลในระดับกลุ่ม ซึ่งในทางจิตวิทยายังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่น่าสนใจ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนถึงผลที่มีต่อองค์การและเป็นประโยชน์กับพนักงานอย่างแท้จริง การศึกษาวิจัยต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมทั้งในระดับบุคคล และ ระดับกลุ่ม เช่น อาจศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับ การรับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ในแต่ละมิติ แทนพฤติกรรมการสนับสนุน ซึ่งเปรียบเทียบได้เพียงมิติเดียว เป็นต้น