

154 5
6263

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

ปริญญานิพนธ์

ของ

สุวกิจ ศรีปัดดา

1-8 S.A. 2528

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

สิงหาคม 2528

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

161399

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

บทคัดย่อ

ของ

สุวกิจ ศรีบัคดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามุขบัณฑิต

สิงหาคม 2528

การวิจัยนี้เป็นการทดลองภาคสนาม มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและจัดลำดับค่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม โดยวิธีการทำงานสี่แบบคือ 1) แบบแบ่ง-เสริม 2) แบบไม่แบ่ง-เสริม 3) แบบแบ่ง-ขัด และ 4) แบบไม่แบ่ง-ขัด

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้คือนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของวิทยาลัยครูมหาสารคาม ที่เข้าศึกษาในปีการศึกษา 2527 จำนวน 240 คน แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 48 กลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มย่อยประกอบด้วยสมาชิก 5 คน กลุ่มย่อยเหล่านี้ได้รับการกำหนดให้ทำงานเป็นกลุ่มภายใต้เงื่อนไขการกำหนดหน้าที่การงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกันสี่แบบ แต่ละแบบมีกลุ่มย่อยที่ทำงานโดยวิธีเดียวกัน 12 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า การทำงานกลุ่มแบบแบ่ง-เสริม ซึ่งเป็นแบบที่มีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงสุด การทำงานแบบไม่แบ่ง-ขัด ซึ่งเป็นแบบที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกันนั้น ให้ค่าผลลัพธ์การทำงานต่ำสุด การทำงานกลุ่มโดยวิธีที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการลงมือทำงาน ให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มโดยวิธีที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนลงมือทำงาน และการทำงานกลุ่มโดยวิธีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มโดยวิธีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบของผลลัพธ์การทำงานที่ละเอียดอย่าง คือผลงาน บรรยากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงานพบว่า การทำงานกลุ่มที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนลงมือทำงาน ให้ค่าผลงานที่สูงกว่าการทำงานกลุ่ม โดยไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนลงมือทำงาน ส่วนค่าผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงานนั้นส่วนใหญ่แปรไปตามระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ คือ พบว่าการทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าบรรยากาศการทำงานและความพอใจในการทำงานสูงกว่า การทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

RESPONSIBILITY ALLOCATION AND INCENTIVE MANAGEMENT
IN GROUP WORKING

AN ABSTRACT
BY
SUWAKIT SRIPATHAR

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree
at Srinakharinwirot University
August 1985

This study is a field experimental research with the main purpose to compare the group working result obtained by employing four different types of group working methods: 1) task dividing with obliging incentive; 2) no task dividing with obliging incentive; 3) task dividing with contesting incentive and; 4) no task dividing with contesting incentive.

The sample of this study was made of 240 first year students of Mahasarakam Teachers College registered in the first semester of 1984 academic year. This sample was divided into 48 sub-groups, containing 5 students in each. These sub-groups were then assigned to work under four different conditions combining the variable of "task dividing" and "incentive arrangement".

The research result were as follows:

1. Working in group by using the method of task dividing with obliging incentive produced the highest group working result, while working in group by using the method of no task dividing with contesting incentive produced the lowest group working result.

2. Working in group by using the method of division of work produced higher group working result than working in group using the method of no division of work.

3. Working in group by using obliging incentive produced higher group working result than working in group using the method of contesting incentive.

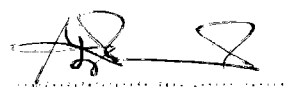
Working in group where division of work were employed produced the higher group working result than working in group with no division of work. The working climate and the working satisfaction which are sub-components of the group working result, varied after the incentive arrangement method. Those groups with obliging incentive produced higher level of working climate and working satisfaction than those with contesting incentive.

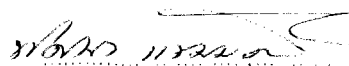
คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิต และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

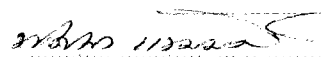
คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการสอบ

 ประธาน

 ประธาน

 กรรมการ

 กรรมการ

 กรรมการ

 กรรมการ

 กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือในการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูล และให้ความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ มากมาย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ และขอขอบคุณบุคคลที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ไว้เป็นอย่างสูงคือ

ศาสตราจารย์ ดร.เจสียว บุรีภักดิ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผู้ซึ่งให้ความรู้พื้นฐานและเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถทำงานนี้จนเป็นผลสำเร็จ

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิสนา แชนมณี กรรมการที่ปรึกษา ผู้ซึ่งให้ความเมตตาให้คำแนะนำในการสร้างรูปแบบงานวิจัย ตลอดจนติดตามให้ความคิดและความช่วยเหลือการทำวิจัยนี้มาโดยตลอด

อาจารย์ ดร.กมล สุกประเสริฐ กรรมการที่ปรึกษา ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูล และการเสนอผลการวิจัย และเป็นผู้ให้คำแนะนำการทำวิจัยนี้มาโดยตลอด

อาจารย์ ดร.อรุณ ปริศิทธิกุล ผู้ซึ่งให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาโท ซึ่งทำให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณะผู้ช่วยผู้วิจัยอันประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา จารุมณี อาจารย์รัชนี อมรพันธุ์ อาจารย์สุรทิน นารากิรมย์ อาจารย์เรวดี อาษานาม อาจารย์ศิริพร วิฑูรฐาน อาจารย์รัชนี แก่นวิชัย ที่ได้ให้ความร่วมมือด้วยดีในการควบคุมการทดลองจนได้ผลตามกำหนด และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง

อาจารย์สหัส หาญสินธุ์ หัวหน้าคณะวิชาวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยครูมหาสารคาม ผู้ซึ่งให้ความอนุเคราะห์ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ จนสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย

คณะนักศึกษาชั้นปีที่ 1 วิทยาลัยครูมหาสารคาม ปีการศึกษา 2527 ที่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติการทดลองจนได้รับข้อมูลในการวิจัยอย่างสมบูรณ์

ร้านกิจกรรมสหกรณ์วิทยาลัยครูมหาสารคาม ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการ
เป็นหน่วยบริการรางวัลในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งอาจารย์สุวรรณี
วิวัฒนาเจริญกุล ผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์พิมพ์ต้นฉบับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความประณีต
และอดทนเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์นิศยา ศรีบัคตา แห่งวิทยาลัยคณาสิทธิ์
ผู้ซึ่งให้อ่านวยความสะดวกและเป็นกำลังใจ ตลอดจนรับภาระดูแลทุก ๆ ทั้งสามคน
แทนผู้วิจัยตลอดเวลาที่ผู้วิจัยเข้ารับการศึกษาตลอดเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2524 จนถึง
พ.ศ. 2528 ซึ่งนับเป็นภาระอันหนักยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความเอื้ออาทรนี้
อยู่ตลอดเวลา

สุวกิจ ศรีบัคตา

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	แนวความคิดและภูมิหลังของปัญหาการวิจัย	1
	ความจำเป็นของการทำงานโดยกลุ่ม	2
	สภาพปัญหาการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทย	4
	ข้อวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มของคนไทย	8
	ความจำเป็นและความสำคัญของการวิจัย	17
	ปัญหาเชิงวิจัย	18
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	19
	สมมุติฐานของการวิจัย	20
	ขอบเขตของการวิจัย	21
	ข้อจำกัดของการวิจัย	21
	นิยามศัพท์เฉพาะ	22
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
	การทำงาน	28
	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน	30
	การทำงานเป็นกลุ่ม	33
	ความหมายของการทำงานเป็นกลุ่ม	33
	ทฤษฎีการทำงานเป็นกลุ่ม	36
	รูปแบบของการทำงานโดยกลุ่ม	43
	ลักษณะของงานและเทคนิคการทำงานโดยกลุ่ม	49
	ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการทำงานโดยกลุ่ม	52

ลักษณะการทำงานกลุ่มในสังคมไทย	55
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์งานกลุ่ม	61
ขนาดของกลุ่ม	61
สถานการณ์	62
ความสามารถและทักษะ	63
ผู้นำของกลุ่ม	64
การรับรู้หน้าที่การงาน	65
การจูงใจ	66
การจูงใจในการทำงาน	67
แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ	67
แนวปฏิบัติในการจัดระบบการจูงใจ	72
ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม	75
ผลงาน	76
บรรยากาศการทำงาน	77
ความพอใจในการปฏิบัติงาน	77
การวัดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม	79
3 วิธีดำเนินการ	81
แบบแผนการวิจัย	81
ตัวแปรที่ศึกษา	84
กลุ่มตัวอย่าง	86
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือการวิจัย	88
การออกแบบชิ้นงานและการดำเนินการทดลอง	90

การเก็บรวบรวมข้อมูล	92
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	92
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	95
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
ผลการทดสอบสมมุติฐาน	98
การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1	98
การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2	106
การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3	113
การวิเคราะห์เพิ่มเติม	120
ข้อค้นพบบางประการที่ประมวลได้จากการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพประกอบกัน	139
สรุปผลการค้นพบจากการทดลอง	144
5 สรุปผล อภิปรายผล และขอเสนอแนะ	146
ปัญหาเชิงวิจัย	146
ความมุ่งหมายของการวิจัย	147
วิธีดำเนินการวิจัย	148
สรุปผล	152
อภิปรายผล	159
ผลงาน	159
ความพอใจในการทำงาน	161
บรรยากาศการทำงาน	162

ข้อเสนอแนะ	164
ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดการเรียนการสอน	165
ข้อเสนอแนะเพื่อการเตรียมคนเข้าทำงาน	165
ข้อเสนอแนะเพื่อการมอบหมายและควบคุมงาน	166
ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบการทำงานกลุ่ม	166
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	167
บรรณานุกรม	168
ภาคผนวก	177
ภาคผนวก ก การวัดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม	178
ภาคผนวก ข คาสติพิพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล	190
ภาคผนวก ค ภาพกิจกรรมการทดลอง	195
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง	204
ภาคผนวก จ ใบรายงานผล แบบสอบถาม และแบบสังเกตพฤติกรรม	258
ภาคผนวก ฉ แนวในการวิเคราะห์งานและแบ่งงาน	266

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิชาเอกที่ศึกษาและเพศ	87
2	แบบการทำงานและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง	88
3	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างเซ็นทรอยด์ (Centroids) ของกลุ่มต่าง ๆ ทั้ง 4 กลุ่ม	99
4	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าผลงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบ	100
5	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของผลงานรายรูปแบบ Newman Keuls	101
6	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าความพอใจในการทำงาน จากการทำงานทั้ง 4 แบบ	102
7	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจใน การทำงานเปรียบเทียบรายรูปแบบวิธีของ Newman Keuls	103
8	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าบรรยากาศการทำงานจาก การทำงานทั้ง 4 แบบ	104
9	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของบรรยากาศการ ทำงานเปรียบเทียบรายรูปแบบวิธีของ Newman Keuls	105
10	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าผลงานรายรูปแบบโดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-เสริม	107
11	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานรายรูปแบบ โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบ ไม่แบ่ง-เสริม	108

12	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าบรรยากาศในการทำงานรายคู่ โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบ ไม่แบ่ง-เสริม	109
13	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าผลงานรายคู่โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-ชัด กับไม่แบ่ง-ชัด	110
14	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานเป็น รายคู่ โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-ชัด กับแบบ ไม่แบ่ง-ชัด	111
15	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าบรรยากาศในการทำงานรายคู่ โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-ชัด กับแบบ ไม่แบ่ง-ชัด	112
16	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลงานรายคู่ระหว่างการทำงาน แบบแบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ชัด โดยใช้ t-test	114
17	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานระหว่าง แบบแบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ชัด โดยใช้ t-test	115
18	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยากาศการทำงานรายคู่ โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ชัด	116
19	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลงานรายคู่ระหว่างการทำงานแบบ ไม่แบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-ชัด โดยใช้ t-test	117
20	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานรายคู่ ระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-ชัด โดยใช้ t-test	118

21	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยาการการทำงานรายคู่ ระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-ขัด โดยใช้ t-test	119
22	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลงานในการทำงานรายคู่ ระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ขัด โดยใช้ t-test	121
23	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพอใจในการทำงานโดยการ ทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ขัด โดยใช้ t-test ...	122
24	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยาการการทำงานแบบ แบ่ง-ขัด กับแบบไม่แบ่ง-เสริม โดยใช้ t-test	123
25	ค่า t-test ของการเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านความรู้สึก จากการทำงานทั้ง 4 แบบ	125
26	ความคิดเห็นและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับบรรยาการ การทำงาน	127
27	ข้อสังเกตของผู้ควบคุมการทดลอง	130
28	ผลการเปรียบเทียบระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบ ที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจเหมือนกัน แต่มีวิธีการแบ่งงานแตกต่างกัน ..	132
29	ผลการเปรียบเทียบระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบ ที่มีการแบ่งงานที่เหมือนกัน แต่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน ..	133
30	ผลการเปรียบเทียบค่าความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงาน โดยแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจเหมือนกัน แต่มีวิธีแบ่งงานต่างกัน ..	134
31	ผลการเปรียบเทียบค่าความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงาน โดยแบบที่มีวิธีการแบ่งงานเหมือนกันแต่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ แตกต่างกัน	135

32	ผลการเปรียบเทียบคำบรรยายภาคการทำงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบ ที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจเหมือนกัน แต่มีวิธีการแบ่งงานแตกต่างกัน	136
33	ผลการเปรียบเทียบคำบรรยายภาคการทำงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบ ที่มีการแบ่งงานเหมือนกัน แต่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน	137

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสัมพันธ์ของวิธีทำงานกลุ่มกับผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม	8
2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	32
3 รูปแบบของการจูงใจ	70
4 รูปแบบการทำงานกลุ่ม	82
5 แผนภูมิอิทธิพลของวิธีทำงานกลุ่มที่มีต่อผลลัพธ์ของการทำงาน	139
6 ภาพกิจกรรมการทดลอง	195
7 ภาพคู่มือที่ใช้เป็นรางวัลในการปฏิบัติงาน	254

บทที่ 1

บทนำ

การวิจัยนี้เป็นการทดลองใช้วิธีการบริหารการทำงานกลุ่มบางวิธี ซึ่งเชื่อว่าจะมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยกลุ่ม การทดลองดังกล่าวจัดทำโดยการกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างทำงานเป็นกลุ่มตามวิธีการและกิจกรรมที่ผู้วิจัยกำหนดให้ ทั้งนี้เพื่อศึกษาวิเคราะห์ให้ทราบถึงผลของวิธีทำงานกลุ่มอันมีตัวแปรต้นสำคัญ 2 ตัวแปร คือ การกำหนดหน้าที่การงานในการทำงาน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงาน ว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือ ผลงานที่ทำได้ บรรยากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงาน มากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยนี้อาจจะนำไปใช้ในการพิจารณากำหนดเนื้อหา และวิธีการให้การศึกษาอบรมแก่ประชาชน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นกลุ่มของคนไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะเอื้ออำนวยให้เกิดผลคือการพัฒนาประเทศต่อไป

แนวความคิดและภูมิหลังของปัญหาการวิจัย

ปัญหาที่นำมาทำการวิจัยในครั้งนี้คือ ปัญหาการค่อยประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มของคนในสังคมไทย เป็นปัญหาที่สอดคล้องกับความสนใจของการวิจัยในสาขาศึกษาพัฒนาสังคมศาสตร์ กล่าวคือ งานวิจัยในแขนงวิชาพัฒนาสังคมศาสตร์นั้นเป็นงานวิจัยที่มีความมุ่งหมายโดยทั่วไปที่จะตอบคำถามว่าจะจัดการศึกษาอย่างไรจึงจะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องปัญหาบางอย่างในสังคมทั้งนี้โดยคำนึงว่าปัญหาหรือเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องมีความองค์ประกอบด้านมนุษย์ (Human factor) เป็นเหตุปัจจัยอยู่ด้วย เพราะวิชาพัฒนาสังคมศาสตร์มีข้อยึดถืออยู่ว่าจะใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาหรือนำไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ของประเทศได้ก็โดยที่จัดการศึกษาให้พุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ความรู้ ทักษะและลักษณะนิสัยของประชาชนที่เรียกว่าเป็นองค์ประกอบด้านมนุษย์ของปัญหาหรือเป้าหมายนั้น ๆ (เจลีเยว บุรีภักดิ์ 2527 : 83)

ปัญหาการคอยประสิทธิภาพของการทำงานเป็นกลุ่มของคนไทย นับว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและเป็นปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านมนุษย์โดยตรง เพราะเป็นเรื่องของความสามารถในการทำงานของกลุ่มคน สามารถใช้การศึกษามาเป็นเครื่องมือพัฒนามนุษย์ให้มนุษย์ไปแก้ปัญหาต่อไปได้ จึงนับได้ว่าการวิจัยปัญหานี้เป็นการวิจัยในสาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์

ประเด็นสำคัญที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นแนวความคิดและภูมิหลังอันเป็นที่มาของปัญหาการวิจัย ในที่นี้แบ่งออกเป็นประเด็นสำคัญ ๆ 3 ประเด็น คือ

1. ความจำเป็นของการทำงานโดยกลุ่ม
2. สภาพปัญหาในการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทย
3. ข้อวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มของคนไทย

ดังมีรายละเอียดของแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

ความจำเป็นของการทำงานโดยกลุ่ม

การทำงานเป็นปัจจัยอันสำคัญของการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคคลและสังคม กล่าวคือ ความเจริญของสังคมเป็นผลมาจากการทำงานของคนที่เป็นสมาชิกในสังคมนั้น ๆ ถ้าสังคมใดประกอบด้วยบุคคลที่เรารู้เรื่องการทำงานได้ดีกว่ามากกว่า และรวดเร็วกว่าสังคมอื่น สังคมที่มีคนเช่นนั้นก็จะสามารถทำงานได้ดีกว่า มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ รวดเร็วกว่า หรืออาจเรียกได้ว่ามีอัตราการพัฒนาที่ดีกว่า นั่นคือคนที่ทำงานด้วยความสามารถสูงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาสังคม คนในสังคมยังมีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานมากเท่าใด สังคมก็ยิ่งมีความเจริญมากขึ้นเท่านั้น เป็นเงาตามตัว

โดยที่คนมีธรรมชาติเป็นสัตว์สังคม มีการอยู่รวมกันกับผู้อื่น ไม่ต้องการอยู่
ลำพังคนเดียว แต่ต้องการอยู่รวมกับเพื่อนฝูง (สถิตย์ นิยมญาติ 2524 : 11)
การทำงานเป็นกลุ่มเป็นคณะหรือการทำงานโดยกลุ่ม จึงเป็นธรรมชาติของคน งานที่มี
ขนาดใหญ่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก จะต้องอาศัยความร่วมมือของคนหลายคนจึงจะ
สำเร็จ ทั้งนี้เพราะว่าการทำงานโดยลำพังคนเดียวนั้น อาจมีข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ
หลายประการ เช่น ความรู้ ความชำนาญ กำลังงาน การจูงใจ และความสามารถ
เฉพาะตัวของผู้ทำงาน จากผลการวิจัยของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (ไพศาล ไกรสิทธิ์
2524 : 162 - 163) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มไว้ว่า
การทำงานเป็นกลุ่มเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นมาก เพราะจะทำให้เกิดพลังที่จะทำงานที่
ยากและงานที่มีปริมาณมากได้สำเร็จรวดเร็ว ซึ่งพนักงานเหล่านี้ถ้าต่างคนต่างทำจะ
สำเร็จได้ยากหรือสำเร็จช้า

การทำงานโดยกลุ่มเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์และเอื้อต่อการพัฒนาสังคม ในเรื่องนี้
ไพศาล ไกรสิทธิ์ (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524 : 8) ได้กล่าวถึงคุณประโยชน์ของ
การทำงานเป็นกลุ่มไว้ว่า การรู้จักร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มโดยมีเป้าหมายร่วมกัน
เป็นลักษณะของการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมจำเป็น
ต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน โดยมีความสำนึกต่อส่วนรวม และมีความสามารถ
ในการที่จะทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มของคน หากคนทำงานร่วมกันได้ดี ก็จะช่วยให้การ
พัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลที่ว่า การพัฒนามิได้ขึ้นอยู่กับความ
มั่งคั่งหรืออำนาจลึกลับอะไรทั้งสิ้น หากแต่ขึ้นอยู่กับพลังการทำงานร่วมกันของคน
ส่วนใหญ่ในสังคมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง

สภาพการทำงานของสังคมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตบ่งชี้ว่าการขยายตัว
ของงานด้านต่าง ๆ จะมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานทางด้านอุตสาหกรรม การพาณิชย์
และการบริการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการทำงานโดยกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้อง

เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจากการทำงานรายบุคคลมาเป็นการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่มีความสามารถต่างกัน ๆ มาประสานงานกันอย่างมีระบบ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ดังนั้น ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับสภาพของสังคมอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามให้มีวิธีการทำงานที่พึงประสงค์ ดังที่ สมพร บัวทอง (สมพร บัวทอง ม.ป.ป. : 7) กล่าวไว้ว่า การทำงานร่วมกันที่จะให้บรรลุผลดีนั้น ทุกคนในสังคมจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน สนับสนุนและให้กำลังใจกันและกัน เลิกเกียจคร้าน เลิกโยนกลอง เลิกกล่าวโทษผู้อื่น ประกอบการงานในหน้าที่ตามกำลังความสามารถ ยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

สภาพปัญหาการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทย

การทำงานร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่ต้องปรากฏอยู่ในทุกระบบ ในทุกระบวน การพัฒนา เช่น การพัฒนาชนบท การทำธุรกิจขนาดใหญ่ การรวมตัวเพื่อตั้งพรรค การเมือง การจัดตั้งสหกรณ์ เหล่านี้ล้วนต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งสิ้น (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524 : 201) ในสังคมไทยมีการทำงานเป็นกลุ่มมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งลักษณะของงานได้แตกต่างกันไป ในที่นี้ขอแบ่งลักษณะของงานออกเป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

ก. งานที่ใช้สมองหรือความคิดเป็นหลัก ตัวอย่างของงานลักษณะนี้คือ งานประชุม งานวิจัย งานคณะกรรมการต่าง ๆ งานของสภาต่าง ๆ ส่วนมากงานในลักษณะเช่นนี้จะเป็นการร่วมกันพิจารณา ตัดสินใจ หรือหาความรู้ความจริง ตลอดจนการเสนอแนวความคิดต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา

ข. งานที่ใช้กล้ามเนื้อเป็นหลัก ตัวอย่างของงานลักษณะนี้คือ งานด้านการกีฬา งานแบกหาม งานก่อสร้าง งานติดตั้งเสาและสายไฟ งานขุดวางท่อระบายน้ำ เป็นต้น งานในลักษณะเช่นนี้จะต้องอาศัยคนจำนวนมากว่าหนึ่งคนมาช่วยกันออกแรงกายหรือ

พลังกล้ามเนื้อเพื่อเป็นหลักฐานสำคัญในการผลิตผลงาน ยิ่งงานหนักมากก็ยิ่งต้องอาศัยกำลังงานมาก

ค. งานที่ใช้ทั้งสอง กล้ามเนื้อ และทำให้ความรู้สึกลดสมส่วนกัน โดยแยกลำบากมากกว่าใช้สิ่งใดเป็นหลัก ตัวอย่างของงานลักษณะนี้คือ งานการตกแต่งบริเวณหรือจัดสวน งานคานาสถกรรมร้านค้า งานวงดนตรี งานช่างต่าง ๆ งานศัลยกรรม เป็นต้น งานในลักษณะเช่นนี้จะต้องใช้ทั้งความคิด ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน ให้ผสมกลมกลืนกันอย่างพอเหมาะจึงจะทำงานได้ผลงานที่ดี

จากการศึกษาสภาพของการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทยโดยทั่ว ๆ ไป ทั้งจากปรากฏการณ์ เอกสาร และผลงานวิจัย มักจะพบว่าการทำงานโดยกลุ่มของคนไทยไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือการทำงานโดยกลุ่มจะค่อยประสิทธิภาพกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล

ตัวอย่างของปัญหาการทำงานโดยกลุ่มซึ่งพอจะนำมาชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนได้แก่

1. ตัวอย่างจากปรากฏการณ์โดยทั่วไป ปรากฏการณ์ของความล้มเหลวในการทำงานเป็นกลุ่มที่มองเห็นได้ชัดเจนคือ การแข่งขันกีฬา ปรากฏม้อย ๆ ว่าเมื่อใดที่คนไทยแข่งขันกีฬาระดับบุคคล คนไทยจะมีความสามารถสูง ถึงขนาดเป็นแชมป์โลกได้ แต่เมื่อมาแข่งขันกีฬาประเภททีม มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จมากนัก

การทำกิจกรรมชนิดอื่นก็พบปรากฏการณ์ที่เป็นปัญหาในลักษณะเดียวกัน เช่น การดำเนินกิจการร้านค้า ถ้าเป็นร้านค้าที่จัดการดำเนินโดยเอกชนก็มักจะเจริญรุ่งเรืองดีกว่าการดำเนินกิจการโดยกลุ่ม เช่น ร้านสหกรณ์ ซึ่งดำเนินกิจการโดยคณะกรรมการ

การปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการต่าง ๆ ก็มักประสบปัญหาบ่อย ๆ เช่น กรรมการขาดประชุม ปฏิบัติงานล่าช้า บางครั้งผลงานที่ทำออกมาก็เป็นผลงานของคนเดียวหรือสองคน แต่อาจเอาจว่าเป็นผลงานโดยคณะกรรมการ การทำงานในรูปแบบกรรมการมักจะ

ขาดความสนใจจากตัวกรรมการเอง กล่าวคือ ให้ความสำคัญของงานที่เป็นส่วนตัวมากกว่างานของคณะกรรมการ แม้กระทั่งในการสั่งงานให้นักเรียนหรือนักศึกษาทำเป็นกลุ่มก็ยังพบว่าผลงานที่กลุ่มเสนอมานั้นเป็นผลงานของคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเท่านั้น ส่วนคนอื่น ๆ อาศัยขอมือชื่อเป็นผู้ร่วมงานโดยไม่ได้ช่วยทำอะไรเลยก็มีอยู่บ่อย ๆ

2. ตัวอย่างที่พบจากเอกสาร เอกสารที่กล่าวถึงความคืบหน้าประสิทธิภาพของการทำงานโดยกลุ่มของคนไทยที่อยากจะนำเสนอในที่นี้ ได้แก่ ข้อเขียนของ วรียา ศิวะศรียานนท์ (วรียา ศิวะศรียานนท์ 2523 : 14) ได้อธิบายไว้ว่า กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยการร่วมแรงจากหลายคนไม่ค่อยประสบผลสำเร็จมากเท่าใดนักในสังคมไทย เพราะคนไทยมีค่านิยมส่วนบุคคลซึ่งเป็นปัจเจกบุคคล มิได้เน้นความเป็นกลุ่มในการทำงาน ในเรื่องนี้ ฉวีวรรณ วรรณประเสริฐ (ฉวีวรรณ วรรณประเสริฐ 2522 : 47) ก็ได้เขียนอธิบายไว้ในทำนองเดียวกันว่า คนไทยส่วนใหญ่นิยมความเป็นตัวของตัวเอง ชอบทำอะไรตามสะดวกสบายตามใจตนเอง ทำให้ขาดการทำงานเป็นหมู่เป็นคณะ

คณะกรรมการการศึกษาปัญหาและเสนอทางแก้ปัญหาโดยการพัฒนาวรรณกรรมการทำงาน ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เมื่อ พ.ศ. 2525 - 2526 ได้ข้อค้นพบที่เสนอรายงานไว้ว่า คนไทยหลายอาชีพมีปัญหาในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น เกษตรกรไทยไม่ชอบทำงานเป็นกลุ่มถาวร หรือทำงานร่วมกันอย่างถาวร กล่าวคือถ้าเป็นการทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นงานประจำปี งานขอแรง ลงแขก หรืองานที่ทำสำเร็จได้ในระยะสั้น เกษตรกรจะร่วมมือกันทำงานสำเร็จได้ แต่ถ้าเป็นการทำงานอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ และจำเป็นต้องกระทำร่วมกันเป็นการถาวรในระยะยาว เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมจะกระทำได้ยากมาก จึงทำให้การจัดตั้งสถาบันเกษตรกรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ได้ผลมากนัก ส่วนใหญ่มักล้มเหลว สำหรับผู้มีอาชีพในการใช้แรงงานในภาคอุตสาหกรรมก็มีปัญหาในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่ม เช่นเดียวกัน กล่าวคือ การเกาะกลุ่มของผู้ใช้แรงงานมักจะรวมตัวกันโดยยึดตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ขาดการกำหนดขั้นตอน

วิธีปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายในระยะยาวของกลุ่ม
ไม่คงที่ ขาดเอกภาพ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างไม่ไปในลักษณะ
สร้างสรรค์ ข้าราชการไทยก็มีปัญหาในการทำงานเป็นกลุ่มคล้ายเหมือนกัน กล่าวคือ
ข้าราชการไทยจำนวนหนึ่งทำงานตามหน้าที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปตามหน้าที่ตนจะต้องทำ
แม้จะตั้งใจทำ และพยายามทำก็ไม่อาจทำให้งานสำเร็จหรือเป็นผลดีได้ เช่น การทำงาน
เป็นกลุ่มร่วมกับผู้อื่นทำไม่เป็น มักเกียจคร้าน และขัดแย้งกัน ทำให้งานล่าช้า งานขาด
คุณภาพ ได้ผลงานน้อยทั้ง ๆ ที่มีคนทำงานมาก (คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ ศึกษาปัญหา
และเสนอทางแก้ปัญหาสังคมโดยการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน 2526 : 22 - 55)

3. ตัวอย่างที่พบจากผลงานวิจัย ผลงานวิจัยที่กล่าวถึงปัญหาการทำงาน
เป็นกลุ่มของคนไทยที่จะยกเป็นตัวอย่างในที่นี้คือ ผลงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงาน
ของคนไทย ของไพศาล ไกรสิทธิ์ (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524 : 158) พบว่า
เมื่อใดที่คนไทยทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น งานพัฒนาหรือทำงานเพื่อประโยชน์
สาธารณะ หรือประโยชน์ของกลุ่ม มักมีปัญหาเสมอ เพราะคนไทยยากที่จะรวมกันเป็น
กลุ่มโดยสมัครใจ คนไทยทั่วไปชอบทำอะไรตามลำพังตนเองมากกว่าที่จะรับผิดชอบ
เป็นกลุ่ม งานใดก็ตามที่ต้องทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายของกลุ่มในระยะยาวงานนั้น
มักจะล้มเหลว หรือดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้ยาก เช่น กลุ่มชาวนา สหกรณ์
สหภาพแรงงาน สโมสร พรรคการเมือง สมาคมอาชีพ และอื่น ๆ คนไทยนั้นรวมกลุ่ม
เป็นองค์การเมื่อไร ความไร้ประสิทธิภาพจะปรากฏทันที งานพัฒนาชุมชนต้องล้มเหลว
เพราะคนไทยทำงานเป็นกลุ่มไม่เป็น กลุ่มในสังคมไทยโดยเฉพาะกลุ่มทำงานนั้น
มักจะเป็นกลุ่มชั่วคราว เป็นกลุ่มเครือญาติ และเมื่อใดงานบรรลุเป้าประสงค์ในระยะสั้น
แล้วกลุ่มก็จะสลายตัวทันที ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้การทำงานเป็นกลุ่มขาดการต่อเนื่อง

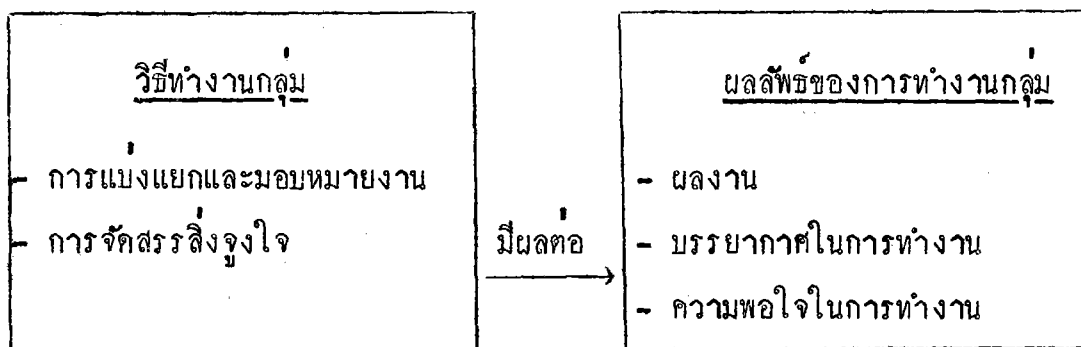
สภาพปัญหาที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้นถือได้ว่า การทำงานโดยกลุ่มของคนไทย
ค่อยมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อคนไทยทำงานเป็นกลุ่มแล้วได้ผลงานต่ำ บรรยากาส
การทำงานไม่ดีไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและผู้ที่ทำงานต่างก็มีระดับความพอใจในงาน

ที่ทำไปอยู่ในระดับต่ำ นับเป็นอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ต่อการพัฒนาประเทศ เพราะการค่อย
ประสิทธิภาพในการทำงานโดยกลุ่มนี้เป็นสิ่งขัดขวางความสามารถในการทำงานของ
กลุ่มบุคคลในสังคม หากปล่อยให้ปัญหานี้มีปึกเถื่อนอยู่ต่อไปย่อมจะนำความเสียหาย
มาสู่สังคมส่วนรวมมากขึ้นเรื่อย ๆ และการค่อยประสิทธิภาพในการทำงานโดยกลุ่มนี้
ก็เป็นเครื่องถ่วงอัตราการพัฒนาประเทศมิให้ก้าวหน้าไปในอัตราที่ควรจะเป็นอีกด้วย
จึงเป็นเหตุให้เกิดความสงสัยว่ามีปัจจัยเบื้องต้นอะไรบางอย่างที่เป็นสาเหตุสำคัญของการ
ค่อยประสิทธิภาพในการทำงานโดยกลุ่มของคนไทย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุสำคัญของการค่อยประสิทธิภาพในการ
ทำงานโดยกลุ่มของคนไทยอย่างแจ่มชัดยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารผลงานวิจัย
และทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานกลุ่มโดยละเอียดและได้สรุปผลการวิเคราะห์
เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ดังจะนำเสนอดังต่อไปนี้

ข้อวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มของคนไทย

จากสภาพปัญหาของการทำงานกลุ่มดังกล่าวแล้ว เมื่อได้ปริทัศน์วรรณคดี
ต่าง ๆ ดังจะกล่าวถึงในบทที่ 2 และจากการเฝ้าสังเกตการทำงานกลุ่ม โดยผู้วิจัย
เป็นผู้สังเกตมาตลอด ทำให้สรุปเป็นรูปแบบโครงสร้างเชิงทฤษฎี ซึ่งผังตัวอยู่ในสภาพ
ปัญหาดังกล่าวได้ดังแผนภาพข้างล่างนี้



ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ของวิธีทำงานกลุ่มกับผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

ตามแผนภาพนี้หมายความว่า วิธีทำงานกลุ่มนั้น มีองค์ประกอบเบื้องต้นที่สำคัญสองประการคือ การแบ่งแยกและมอบหมายงาน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจ องค์ประกอบเบื้องต้นทั้งสองประการนี้มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มอันได้แก่ ผลงานบรรยากาศการทำงานและความพอใจในการทำงาน ของผู้ทำงานในกลุ่มนั้น ๆ หรืออาจจะกล่าวในทางกลับกันก็คือ ผลลัพธ์อันเกิดขึ้นจากการทำงานกลุ่มนั้น เป็นเพราะวิธีทำงานกลุ่มเป็นตัวแปรต้นอันสำคัญ นั่นคือถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานกลุ่มแล้ว ย่อมทำให้ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

เมื่อใช้แนวความคิดตามรูปแบบข้างต้นนี้มาอธิบายสภาพปัญหาของการทำงานกลุ่มในสังคมไทยก็ปรากฏว่า มีแนวโน้มจะอธิบายได้เป็นอย่างดี ซึ่งแสดงว่าโครงสร้างความคิดเชิงทฤษฎีข้างต้น น่าจะเป็นรูปแบบความคิดที่ถูกต้องสมควรจะได้นำมาทดสอบในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพิสูจน์ให้แน่ชัดว่าเป็นโครงสร้างเชิงทฤษฎีที่ถูกต้องจริงหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่า เป็นจริงก็จะได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เหตุผลที่ว่าโครงสร้างความคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าวแล้ว มีแนวโน้มจะใช้อธิบายสภาพปัญหาการทำงานเป็นกลุ่มในสังคมไทยได้นั้น มีข้อมูลและแนวความคิดที่สนับสนุนดังต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

สภาพปัญหาที่กล่าวมาแล้ว เมื่อพิจารณาในแง่ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มจะสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ผลงาน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผลผลิต ปัญหาสำคัญที่มองเห็นได้ชัดจากการทำงานโดยกลุ่มของคนไทยคือ ผลงานจากการทำงานโดยกลุ่มมีปริมาณต่ำ ผลงานที่ได้ไม่คุ้มค่ากับจำนวน เวลา และทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบผลงานจากการทำงาน

โดยบุคคลคนเดียวกับการทำงานโดยกลุ่มแล้วจะพบเสมอว่าปริมาณงานที่ได้จากการทำงานโดยกลุ่มไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสมกับการทำงานรายบุคคลปรากฏการณ์ในลักษณะเช่นนี้มีปรากฏอยู่เสมอในการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทยตัวอย่างเช่น การทำงานของคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการจำนวนมากแต่ผลงานที่ได้รับก็เท่ากับผลงานของบุคคลคนเดียวเท่านั้นเอง การแข่งขันกีฬาที่เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผลงานจากการเล่นกีฬาเป็นทีมของคนไทยมักจะไม่ได้ผลดีนัก เมื่อเปรียบเทียบกับการเล่นกีฬาประเภทเดี่ยว นอกจากนี้ การสหกรณ์ การค้าและหุ้นส่วน การประกอบธุรกิจต่าง ๆ ถ้าทำเป็นกลุ่มแล้วก็จะประสบปัญหา ผลงานต่ำเช่นกัน ลักษณะเช่นนี้เป็นปรากฏการณ์ที่ขัดแย้งกับทฤษฎีของ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ที่กล่าวว่าสมาชิกในกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากัน และพยายามช่วยกันทำงานอันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันของกลุ่มที่ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี (พิศนา แหมมณี และเยาวพา เจริญคุปต์ 2522 : 10)

2. บรรยากาศการทำงาน หมายถึง ลักษณะการเกี่ยวข้องกันของสมาชิกภายในกลุ่มอันเป็นผลมาจากการได้ทำงานร่วมกันโดยวิธีการที่เหมาะสมบรรยากาศการทำงานในกรณีนี้จึงถือว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์โดยตัวของมันเองและนับเป็นส่วนประกอบของผลลัพธ์ของการทำงานอีกอย่างหนึ่ง กล่าวคือ กลุ่มที่มีผลลัพธ์ของการทำงานสูงจะมีบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วย นั่นคือ สมาชิกของกลุ่มมีความไว้วางใจกันและกัน มีการสนับสนุนกันและกัน มีความเปิดเผยต่อกัน แต่ละคนรู้สึกว่าคุณเองได้รับความเป็นธรรมในการรับรางวัลหรือการลงโทษ คนในกลุ่มยอมรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นของกันและกัน การทำงานเป็นไปในลักษณะผ่อนคลายไม่ตึงเครียด

บรรยากาศการทำงานเป็นผลโดยตรงจากวิธีทำงาน กล่าวคือ ถ้าหากวิธีทำงานเหมาะสมและเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจและอยากร่วมมือแล้วบรรยากาศของการทำงานก็จะดีตามไปด้วย

สำหรับลักษณะของบรรยากาศการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทยนั้นประสบปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนนั่นคือ การทำงานโดยทั่วไปมีบรรยากาศไม่เหมาะสมทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานต่ำไปด้วย เช่น การทำงานในวงราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ในเรื่องนี้ โสภณ ปรากฏณ์ (โสภณ ปรากฏณ์ 2521 : 207) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มของข้าราชการว่า มีการชิงดีชิงเด่นกัน มีการแบ่งพวกเขพวกเรา มีการอิจฉาริษยาใส่ร้ายป้ายสีกัน บดขี้บดขากัน บรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจหรือการทำงานเป็นทีมหาได้ยากจะมีบ้างก็เป็นเรื่องฉาบฉวยไม่เกิดจากน้ำใจจริง ในการทำงานนั้นต่างฝ่ายก็จะทำงานเพื่อโชว์ฝีมือตนให้ผู้บังคับบัญชาเห็น การประสานงานมีน้อยมาก บางครั้งสิ่งที่ทำไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การส่วนรวมเลย แต่จะทำงานเอาใจผู้บังคับบัญชามากกว่า พฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้ทำงานต้องทำงานตามวิธีเอื้ออำนาจต่อการแย่งชิงหรือต้องแข่งขันเอาดีเอาเด่น เป็นรายบุคคลนอกจากวงราชการแล้ว ก็ยังพบปรากฏการณ์ที่เป็นปัญหา เช่น ในการทำงานโดยกลุ่มมักมีการเกี่ยงกันทำงานหรือแบ่งกันทำ ทำงานไม่เสร็จทันกำหนด กลุ่มทำงานเกิดความขัดแย้งภายในหรือแตกแยกก่อนงานเสร็จ ทั้งนี้เพราะไม่ได้ทำงานโดยวิธีที่เหมาะสม จึงเกิดความขัดข้องภายในกลุ่ม บรรยากาศการทำงานไม่ดี และผลลัพธ์ของการทำงานต่ำในที่สุด

3. ความพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบอยากทำงานนั้นสบายใจและสออารมณ์ในการที่ได้ทำงาน เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ทำได้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้น ๆ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าจากการได้ทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ ความพอใจในการทำงานนี้เกิดจากการที่คนได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง ได้ปฏิบัติตามระบบที่ได้รับการจัดสร้างขึ้นอย่างเหมาะสมมีเหตุผลและไม่ขัดต่อธรรมชาติของมนุษย์ และศีลธรรมจรรยาด้วย นั่นคือถ้าคนได้ทำงานโดยมีกระบวนการทำงานที่ดี ก็จะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานมากตามไปด้วย ความพอใจในการทำงานนี้ยังเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้คนอยากทำงานใหม่ต่อไปเสมอ เช่น เมื่อทำงานชิ้นหนึ่งเสร็จเรียบร้อยแล้วความพอใจแล้วก็จะยินดีที่จะทำงานอื่นต่อไปอีก หรือพอใจที่จะทำใน

ครั้งต่อ ๆ ไป ความพอใจเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ในการทำงาน เพราะว่าเมื่อผู้ทำงานมีความพอใจในการทำงานก็จะทำให้สังคมของคนทำงานเป็นสังคมที่มีความสุขและความสบายใจ นอกจากนั้นความพอใจจากการทำงานครั้งหนึ่ง ย่อมเป็นกำลังใจและแรงกระตุ้นให้การทำงานอย่างเอาจริงเอาจังในครั้งต่อไป

สำหรับปัญหาเรื่องความพอใจในการทำงานกลุ่มของคนไทยนั้นจะพบได้เสมอว่า ความพอใจที่ได้รับจากการทำงานโดยกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ คนไทยจะรู้สึกว่างานอะไรก็ตามที่ทำ โดยการร่วมมือกับคนอื่นเป็นงานที่ไม่ค่อยจะมีคุณค่าสำหรับตนมากนัก เพราะผลงานที่ได้ก็เป็นผลงานของกลุ่มจึงไม่รู้สึกภาคภูมิใจในผลงานนั้น ซึ่งแตกต่างจากความรู้สึกพอใจที่ได้รับจากการทำเองคนเดียวกล่าวคือ คนไทยส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานด้วยตนเองเป็นรายบุคคลมากกว่า เพราะรู้สึกว่าสะดวกได้ผลงานเป็นของตนเองเพียงผู้เดียว ไม่ต้องไปผูกพันกับบุคคลอื่น ๆ ปรากฏการณ์ที่มองเห็นได้ชัดเจนนัยหนึ่งก็คือ การทำงานของคณะกรรมการต่าง ๆ จะพบว่าบุคคลในคณะกรรมการจะไม่รู้สึกมีคุณค่าในผลงานของคณะกรรมการเท่ากับการได้กล่าวถึงผลงานส่วนตัวเป็นรายบุคคล แม้บางครั้งผลงานของคณะกรรมการจะมีปริมาณและคุณภาพดีกว่าผลงานที่ทำโดยบุคคลคนเดียวก็ตาม แต่กรรมการมักจะขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของในผลงานกลุ่ม

ความรู้สึกไม่ภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่มเท่ากับผลงานของตนเองหรือผลงานรายบุคคลนั้นก็เพราะว่ากระบวนการทำงานโดยกลุ่มอาจจะไม่เอื้ออำนวยให้บุคคลรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีกระบวนการแบ่งสรรปันส่วนผลประโยชน์ที่ไม่น่าพอใจ ถ้าเป็นเช่นนั้นบุคคลย่อมจะขาดความพอใจในการทำงาน และถ้าคนขาดความพอใจแล้วงานที่ทำในครั้งต่อไปก็จะล้มเหลวหรือขาดความสมบูรณ์ลงอย่างมาก เพราะว่าตามปกติคนจะทำงานที่ตนเองพอใจและภาคภูมิใจได้ดีกว่างานที่เขาทำไปโดยไม่รู้สึกพอใจเลย

ข. วิธีทำงานกลุ่ม

เมื่อพิจารณาในแง่ของเหตุปัจจัยซึ่งอยู่ในวิธีทำงานกลุ่มและมีอิทธิพลทำให้ผลลัพธ์ของงานกลุ่มไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็นนั้น พบว่า มีเหตุปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. การแบ่งแยกงานและการมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่การทำงานให้สมาชิกผู้ที่จะทำงานในกลุ่มทุกคนได้ปฏิบัติตามความจำเป็นและความเหมาะสม อันจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ งานกลุ่มเกิดขึ้นเป็นผลสำเร็จได้ก็ด้วยเหตุว่ามีการแบ่งงานชิ้นใหญ่ออกเป็นชิ้นย่อย ๆ จนละเอียดตามความเหมาะสมของรูปงานนั้น ๆ ก่อนแล้วจึงมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละฝ่ายไปทำ แล้วนำชิ้นงานย่อยเหล่านั้นมาต่อกันเข้า กลายเป็นผลงานชิ้นใหญ่ นั่นคือก่อนทำงานจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Task analysis) ให้เห็นชัดเจนก่อนว่าส่วนประกอบของผลงานนั้น ๆ มีกี่ส่วนอะไรบ้าง (ชงชัย สันติวงษ์ 2525 : 51) ถ้างานใหญ่งานใดไม่เริ่มด้วยการวิเคราะห์งานก่อนก็จะพบว่าการทำงานนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ การแบ่งงานก็ต้องแบ่งให้ถูกต้องที่จำเป็นต้องแบ่งด้วย เหมือนกับการบอกทุเรียนต้องแบ่งให้ถูกร่อง และผ่าให้ตรงร่องที่เหมาะสมจึงจะได้ เนื้อทุเรียนที่สมบูรณ์ หากไม่แล้วอาจจะได้ทุเรียนที่แตกเป็นชิ้น ๆ ไม่เหมาะที่จะนำไปรับประทาน เพราะไปตัดแบ่งส่วนที่ไม่ควรตัดแบ่ง เมื่อมีการแบ่งงานอย่างเหมาะสมแล้วจะต้องมีการมอบหมายงานให้สามารถปฏิบัติได้ด้วย กล่าวคือจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ด้วย คือ 1) มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะทำ 2) ต้องมีการสื่อสาร การมอบหมายงานให้ชัดเจนถึงเรื่องขอบเขตของงานที่จะทำ ชี้ให้ผู้ทำทราบว่า จะนำเอาผลงานของตนไปเชื่อมกับผู้อื่นได้อย่างไร และเชื่อมกันเมื่อไร อย่างไร 3) ผู้รับมอบงานจะต้องเข้าใจวิธีการทำงานว่ามีขั้นตอนตามลำดับอย่างไร จึงจะต่อเชื่อมกับงานของผู้อื่นได้อย่างสนิทและส่วนของตนก็ได้ผลถูกต้อง 4) ผู้รับมอบงานทุกคนจะต้องได้รับการประกาศบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนให้ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ รับทราบด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนในกลุ่มทราบว่าติดต่อกับผู้ทำงานข้างเคียงในกลุ่ม

ของคนใดอย่างไร และยังเป็นประโยชน์ในการแนะนำหรือให้ผลงานอีกด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน 2517 : 39 - 40) จะเห็นได้ว่า การแบ่งงานและการมอบหมายงาน มีความสำคัญต่อผลการทำงานดังกล่าวมาแล้ว ดังนั้น การจะทำงานโดยกลุ่มจึงต้อง มีการวิเคราะห์งานแบ่งงาน และมอบหมายงานให้แก่ผู้ทำงานอย่างเหมาะสม

สำหรับในสังคมไทยนั้น ปรากฏว่ามีปัญหาในเรื่องการแบ่งงานและมอบหมายงาน อยู่เป็นอย่างมาก ดังตัวอย่างเช่น ในวงงานราชการ เมื่อมีการสั่งงานให้กลุ่มหรือ คณะทำงานก็จะสั่งงานรวม ๆ ว่าจะต้องการผลงานอะไร ส่วนวิธีการกำหนดหน้าที่ การงานนั้นมิได้มีการจัดแจงให้รอบคอบก่อนสั่งงาน จึงทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างลำบาก เพราะไม่ทราบว่าทำอะไร และงานที่ทำได้นั้น จะนำไปประกอบเข้ากับส่วนอื่น ๆ หรือไม่อย่างไร ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยทั่วไปมักจะไม่มี การแบ่งหน้าที่และมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน เมื่อไม่มีการแบ่งงานก็จะสั่งงานให้คณะ ผู้ทำงานแบ่งงานกันเอง ซึ่งทำยากมากเพราะปรากฏว่าบุคคลในคณะทำงานเหล่านั้น ไม่ได้รับการฝึกในเรื่องการแบ่งงานมาก่อน เช่น งานในโรงเรียน งานของคณะกรรมการ งานของสมาคม หรือบริษัทต่าง ๆ เป็นต้น

2. การจัดสรรสิ่งจูงใจ หมายถึง การจัดสรรสิ่งที่จะสามารถชักนำพฤติกรรม ของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้ชักนำนั้น การจัดสรรสิ่งจูงใจเป็นวิธีการ จัดสรรผลประโยชน์ความดีงาม ชื่อเสียงและความพึงพอใจต่าง ๆ ให้แก่ผู้ทำงาน ในการทำงานใดก็ตามจะต้องมีการจัดสรรสิ่งจูงใจอย่างสมเหตุสมผล และเอื้อให้เกิด การทำงานให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีคนหลายคน ร่วมมือกัน ก็จะต้องมีระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทุกคนอยากช่วยกันอยากร่วมมือกัน และพยายามจะทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จนั่นคือ การจัดการจูงใจที่ควรทำก็คือ การให้คุณประโยชน์แบบเอื้อเพื่อเกื้อกูลกันและกัน เช่น เมื่อกลุ่มทำงานได้ผลงานที่ดีแล้ว สิ่งตอบแทนที่ได้จากผลงานนั้นจะต้องมีอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนร่วมในการ

ผลิตผลงานขึ้นนั้นด้วย การจัดสรรสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานรายบุคคลในลักษณะใดก็ตาม จะนำมาใช้ในการจัดสรรสิ่งจูงใจ สำหรับการทำงานโดยกลุ่มย่อมไม่ได้ผลดี

สำหรับในสังคมไทยนั้น มีปรากฏอยู่เสมอว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงาน ไม่สอดคล้องกันกับการทำงาน เช่น ในการทำงานในหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ หรืองานองค์กรอื่น ๆ ก็ตาม มักจะใช้ระบบการจูงใจที่ส่งเสริมให้คน เกิดการแข่งขันเป็นรายบุคคล เมื่อผู้ใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ ไปแล้ว กลุ่มคนที่เหลือก็ไม่มีโอกาสที่จะได้รับสิ่งที่เป็นประโยชน์นั้นทั้ง ๆ ที่ในตอนนี้ ทำงานก็พยายามให้ช่วยเหลือกันทำ ตัวอย่างลักษณะการจัดสรรสิ่งจูงใจเช่นนี้ เห็นได้ ชัดมากในการจัดระบบเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นของข้าราชการ ซึ่งกำหนดไว้เป็น ประเพณีปฏิบัติเลยว่าในปีหนึ่ง ๆ จะมีผู้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้นอยู่ร้อยละ 15 ของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ถ้ามีผู้ร่วมงานกันในองค์กรหนึ่งจำนวน 100 คน ผู้ที่จะได้รับ ผลตอบแทนเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น มีเพียง 15 คน ส่วนที่เหลืออีก 85 คน นั้น ไม่มีสิทธิ์ได้รับการเลื่อน 2 ชั้น ทั้งนี้เพราะผลประโยชน์มีจำกัดยิ่งกว่านั้นระบบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าว ก็จะพิจารณาเป็นรายบุคคลว่าใครควรได้เลื่อน เงินเดือน 2 ชั้น ใครไม่ควรได้ ทั้ง ๆ ที่บางครั้งบุคคลที่ทำงานร่วมกันนั้น ต่างก็ ช่วยเหลือกันมาโดยตลอด การจัดสรรสิ่งจูงใจโดยวิธีที่เป็นอยู่ดังกล่าวนี้นี้ จึงนับได้ว่า เป็นสิ่งที่ทำให้ผลงานกลุ่มไม่ดีเท่าที่ควร เพราะว่าคนส่วนใหญ่จะไม่อยากทำงาน เป็นกลุ่ม เนื่องจากมองไม่เห็นผลประโยชน์ส่วนตัวที่ชัดเจน บางครั้งก็รู้สึกว่าผู้มอบเอา ผลงานของคนไปรับประโยชน์เสียด้วยซ้ำ จึงเรียกได้ว่าระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ไม่ดี ไม่เหมาะสมเป็นเหตุให้ผลลัพธ์ของการทำงานโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพต่ำ

เมื่อพิจารณาสิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาและผลลัพธ์เกี่ยวกับความค้อยประสิทธิภาพ ของการทำงานกลุ่มดังกล่าวข้างต้นแล้ว ชวนให้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความค้อย ประสิทธิภาพของงานกลุ่มได้ 2 เรื่องคือ

ก. สาเหตุที่ทำให้การทำงานกลุ่มค่อยประสิทธิภาพมาจากปัจจัยหลักที่สำคัญ

2 ประการคือ

1. ไม่มีการแบ่งแยกและมอบหมายงานที่ถูกต้อง
2. การจัดสรรสิ่งจูงใจไม่เหมาะสมไม่เอื้อต่อการทำงานกลุ่ม

ข. ผลที่เกิดจากการทำงานกลุ่มที่ค่อยประสิทธิภาพนั้น คือผลลัพธ์จากการทำงานที่มีลักษณะดังกล่าวนั้น ได้แก่

1. ผลงานต่ำ
2. บรรยากาศการทำงานไม่ราบรื่น
3. ความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

เนื่องจากข้อสรุปทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นเพียงสมมุติฐานเบื้องต้นที่ยังมิได้มีการพิสูจน์ทดลองในสภาพการทำงานจริง ๆ ในสังคมไทย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยให้ทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ระดับผลลัพธ์ของงานกลุ่ม 2 ปัจจัยคือ การแบ่งแยกและมอบหมายงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจว่า ปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงผลของการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงาน ซึ่งเรื่อกรวมกันว่า ผลลัพธ์ของงานกลุ่ม ไปในลักษณะใด จึงออกแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบทดลองภาคสนาม เพื่อจะทดสอบแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น โดยจัดให้กลุ่มตัวอย่างทดลองปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นงานกลุ่ม วิธีการทำงานที่กำหนดให้มี 4 แบบดังนี้

แบบที่ 1 เป็นการงานที่มีการแบ่งหน้าที่ก่อนการทำงาน และจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานให้สมาชิกในกลุ่มเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เรียกชื่อว่าการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

แบบที่ 2 เป็นการงานที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่ก่อนการทำงานและจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานให้สมาชิกในกลุ่มเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

แบบที่ 3 เป็นการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่ก่อนการทำงานและจัดสรรสิ่ง
 จูงใจในการทำงานให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความขัดแย้งแข่งขันกัน ซึ่งในการวิจัยนี้
 เรียกชื่อว่า การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

แบบที่ 4 เป็นการทำงานที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่ก่อนการทำงานและจัดสรร
 สิ่งจูงใจในการทำงานให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความขัดแย้งแข่งขันกัน ซึ่งในการวิจัยนี้
 เรียกชื่อว่า การทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

เหตุที่ต้องออกแบบการวิจัยเป็นการทดลองให้กลุ่มทำงานเป็น 4 แบบ เช่นนี้
 ก็เพราะว่าในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันนี้นั้น การทำงานกลุ่มที่คอยประสิทธิภาพ
 มักจะมีลักษณะเป็นการทำงานที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่กันก่อนและมีการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เป็น
 ลักษณะให้ขัดแย้งแข่งขันกัน ดังลักษณะการทำงานแบบที่ 4 และผู้วิจัยอยากทราบว่า
 หากมีการเพิ่มตัวแปรเกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่การงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจลงไป
 ในกลุ่มตัวอย่างที่ละตัวแปร ดังในแบบที่ 3 และแบบที่ 2 กับเพิ่มตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร
 ลงในกลุ่มตัวอย่างทั้งในลักษณะการทำงานแบบที่ 1 แล้วจะให้ผลลัพธ์ของการทำงาน
 ไปในลักษณะใด

ความจำเป็นและความสำคัญของการวิจัย

การคอยประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา
 เป็นปัญหาที่จะต้องหาทางแก้ไขโดยการใช้ความรู้จากการศึกษาวิจัย เพื่อช่วยให้
 สามารถใช้การศึกษายอมรับให้ประชาชนมีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมี
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องปัจจัยสำคัญที่มี
 อิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยกลุ่ม และคาดว่าจะผลงานนี้จะอำนวยความสะดวก
 หลายประการดังต่อไปนี้

1. จะทำให้ทราบถึงอิทธิพลของการแบ่งและมอบหมายงานตามหน้าที่กับการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มหรือคณะทำงานขนาดเล็ก ซึ่งความรู้อันนี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายและเนื้อหาในการให้การศึกษา การพัฒนาหลักสูตรด้านการทำงานของเยาวชน ทั้งในและนอกโรงเรียน และการทำงานโดยกลุ่มของคณะอื่น ๆ ต่อไป
2. จะทำให้ทราบรูปแบบของการทำงานโดยกลุ่ม ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ของการทำงานสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานโดยรูปแบบที่แตกต่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดกระบวนการฝึกอบรม เพื่อเตรียมกลุ่มให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำงานได้ผลงานสูง มีบรรยากาศการทำงานดี และผู้ทำงานมีความพอใจในการทำงานสูง
3. จะช่วยให้เห็นแนวทางบางประการ ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานโดยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องกระบวนการภายในกลุ่ม อันมีส่วนช่วยให้สามารถอธิบายได้ว่า การทำงานที่ได้ผลงานสูงหรือไม่ได้ผลงานสูงนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร
4. ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้ในการทำงานกลุ่มตามโอกาสต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อไป
5. ผลงานวิจัยนี้จะเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งให้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัย เกี่ยวกับการทำงานโดยกลุ่มของคนไทยอย่างกว้างขวาง และลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ปัญหาเชิงวิจัย

การวิจัยนี้ต้องการตอบปัญหาเชิงวิจัยดังต่อไปนี้

1. การทำงานกลุ่ม โดยมีการแบ่งและมอบหมายชิ้นงานอย่างชัดเจน จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานกลุ่มมากกว่าการทำงานโดยไม่มีการแบ่งและมอบหมายชิ้นงานจริงหรือไม่

2. การจัดสรรสิ่งจูงใจที่เอื้อเพื่อเกื้อกูลกันภายในกลุ่ม ทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานกลุ่มมากกว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ขัดแย้งแข่งขันกัน จริงหรือไม่
3. เมื่อจัดกลุ่มทดลองเป็น 4 กลุ่ม โดยจับคู่ตัวแปรทั้งสองที่กล่าวมาแล้วเป็นลักษณะของแต่ละกลุ่ม ผลลัพธ์ของงานกลุ่มที่มีการแบ่งและมอบหมายงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน จะได้ผลลัพธ์ของงานกลุ่มที่สูงสุด จริงหรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบและจัดลำดับผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม โดยวิธีการทำงาน 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นการทำงานซึ่งมีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง-เสริม)

แบบที่ 2 เป็นการทำงานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง-เสริม)

แบบที่ 3 เป็นการทำงานซึ่งมีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง-ขัด)

แบบที่ 4 เป็นการทำงานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง-ขัด)

2. เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม โดยให้ทำงานโดยมีและไม่มีการแบ่งแยกงานและมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มก่อนการทำงาน

3. เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มโดยมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยนี้มีสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์การทำงานของทั้งสี่กลุ่มแล้วมาอย่างน้อยแตกต่างกัน ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน เป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่มีค่าผลลัพธ์สูงสุด

2. การทำงานโดยกลุ่ม ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานมีค่าผลลัพธ์การทำงานสูงกว่าการทำงานโดยกลุ่มซึ่งไม่มีการมอบหมายหน้าที่การงานก่อนการทำงาน

สมมติฐานย่อยของข้อ 2 มีดังนี้

2.1 การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน มีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่ม แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

2.2 การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน มีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

3. การทำงานโดยกลุ่ม ซึ่งมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน มีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานซึ่งมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

สมมติฐานย่อยของข้อ 3 มีดังนี้

3.1 การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

3.2 การทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน มีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยนี้ได้ทำการทดลองกับกลุ่มนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของวิทยาลัยครูมหาสารคาม ซึ่งเข้าเรียนในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2527 โดยได้ให้กลุ่มตัวอย่างทำงานตามวิธีการทั้ง 4 วิธี ดังกล่าวมาแล้ว

2. การวิจัยนี้มุ่งทดลอง เพื่อวิเคราะห์หือทธิพลของตัวบ่งชี้ผลลัพธ์การทำงานกลุ่ม 2 ปัจจัยคือ วิธีการแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง กับการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานอีกอย่างหนึ่ง โดยมีกลุ่มตัวแปรที่จะศึกษาคงนี้

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ วิธีการทำงานกลุ่ม แยกเป็นตัวแปรย่อย 2 ตัวแปรคือ

2.1.1 การแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงาน

2.1.2 การจัดสรรสิ่งจูงใจ

2.2 ตัวแปรตามได้แก่ผลลัพธ์การทำงานกลุ่ม แยกเป็นตัวแปรย่อย

3 ตัวแปรคือ

2.2.1 ผลงาน

2.2.2 บรรยากาศการทำงาน

2.2.3 ความพอใจในการทำงาน

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยนี้มีข้อจำกัดคือ

1. การทดลองให้กลุ่มปฏิบัติงานในการวิจัยนี้เป็นการทำงานของกลุ่มเพื่อน กล่าวคือ เป็นกลุ่มของบุคคลที่มีสถานภาพ อายุ วุฒิ ความรู้ ทักษะและความสามารถทั่ว ๆ ไปอยู่ในระดับเดียวกัน ผลจากการทดลองครั้งนี้ จึงสามารถนำมาอธิบายในขอบเขตของกลุ่มที่มีคุณลักษณะดังกล่าวเท่านั้น

2. สถานการณ์ในการทำงานกลุ่มในการทดลองครั้งนี้ เป็นสถานการณ์จำลองโดยพยายามจำลองตัวอย่างของกิจกรรมที่มีอยู่ในการทำงานโดยทั่วไปในชีวิตประจำวัน และนำเอาวิธีการทำงานที่มีอยู่ในชีวิตประจำวันมาสร้างเป็นสถานการณ์การทำงานที่มีการจำกัดในเรื่อง เวลา อุปกรณ์ และวิธีการทำงานให้รัดกุมเหมาะสมกับสภาพการทดลอง การอธิบายผลการทดลอง จึงมีขอบเขตเฉพาะสถานการณ์และกิจกรรมที่เหมือนหรือใกล้เคียงกับสภาพการทดลองเท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดศัพท์เฉพาะและความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

วิธีทำงานกลุ่ม หมายถึง วิธีที่สมาชิกของกลุ่มแต่ละกลุ่ม ได้รับการกำหนดให้ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน วิธีทำงานกลุ่มแต่ละวิธีจะได้รับการกำหนดให้มียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญสองประการคือ การแบ่งแยกและมอบหมายงาน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจ โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนด

การแบ่งแยกและมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่การงานของสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคน โดยผู้ทำงานจะได้รับการกำหนดงานจากคู่มือการปฏิบัติงานว่าผู้ใดทำหน้าที่อะไร มีบทบาทอย่างไรในการทำงานนั้น ๆ ข้อกำหนดดังกล่าวประกอบด้วย ประเภทของกิจกรรมและแนวปฏิบัติในการทำงานที่ผู้ทำงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ในการวิจัยนี้เรียกชื่อการแบ่งแยกและมอบหมายงานให้สั้นเข้าว่า "การแบ่งงาน" ซึ่งได้กำหนดลักษณะการแบ่งงานไว้สองลักษณะคือ

1. ไม่แบ่งงานให้ คือไม่บอกวิธีทำงานแต่จะบอกเพียงว่า ให้ทำอะไร เพื่อให้ได้ผลงานอะไรเท่านั้น การบอกผู้ทำงานเช่นนี้ทำโดยใช้คำสั่งที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น (มีปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงาน ในภาคผนวก)

2. แต่งงานให้ คือบอกวิธีทำงาน เป้าหมายงาน ขั้นตอนในการทำงาน ตลอดจนวิธีการแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกในกลุ่มให้เรียบร้อยจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับก่อนการทำงาน การบอกผู้ทำงานเช่นนี้ทำโดยใช้คำสั่งที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น (มีปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงาน ในภาคผนวก)

การจัดสรรสิ่งจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมรวมของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้ชักนำ โดยกำหนดเงื่อนไขที่จะชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรมตามเงื่อนไข ที่กำหนดไว้นั้น การจัดสรรสิ่งจูงใจในการวิจัยนี้ กำหนดไว้ 2 ลักษณะคือ

1. การจูงใจแบบขัดกัน เป็นการกำหนดเงื่อนไขของการให้คะแนนที่ผู้ทำงานจะได้รับเมื่อได้ทำตามเงื่อนไขแล้ว เงื่อนไขนี้มีลักษณะที่ผู้ทำงานจะต้องแข่งขันกัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์คือ คะแนนมากที่สุด โดยคะแนนนี้เมื่อมีบางคนรับไปแล้ว ผู้คนอื่นย่อมได้รับเฉพาะส่วนที่เหลือเท่านั้นและหากว่าผู้ใดคนหนึ่งได้รับผลประโยชน์นั้นไปทั้งหมด บุคคลที่เหลือก็ไม่ได้รับผลประโยชน์นั้นเลย เงื่อนไขเช่นนี้เป็นลักษณะของความตึงเครียดและผลประโยชน์ขัดแย้งกันในกลุ่มผู้ร่วมงานกลุ่ม เงื่อนไขการจูงใจดังกล่าวนี้ จะกำหนดให้ผู้ทำงานทราบโดยใช้บัตรสั่งงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. การจูงใจแบบเสริมกัน เป็นการกำหนดเงื่อนไขของการให้คะแนนที่ผู้ทำงานจะได้รับเมื่อได้ทำตามเงื่อนไขนั้นแล้ว เงื่อนไขนี้มีลักษณะที่ผู้ทำงานจะต้องเอื้อเฟื้อช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มของตน เพื่อให้ได้คะแนนรวมมากที่สุด และเมื่อกลุ่มทำงานได้ผลงานสูงก็จะได้รับคะแนนสูง ส่วนผู้ร่วมงานก็จะได้ส่วนแบ่งรายบุคคลมากด้วย กับทั้งให้มีคะแนนพิเศษให้แก่กลุ่มที่มีผลงานสูง ๆ โดยคิดเป็นอัตราก้าวหน้าอีกด้วย เงื่อนไขการจูงใจดังกล่าวนี้จะกำหนดให้ผู้ทำงานรับทราบโดยใช้บัตรสั่งงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม หมายถึง ค่าระดับคะแนนที่วัดได้จากผลการทำงาน ความรู้สึของผู้ทำงาน และจากการสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มในขณะทำงาน ประกอบกัน การวิจัยนี้ถือว่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม ประกอบขึ้นจากองค์ประกอบหลักคือ ผลงานที่กลุ่มทำได้ และองค์ประกอบรองอีกสององค์ประกอบคือ บรรยากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การวัดค่าระดับคะแนนผลงานใช้เกณฑ์การให้คะแนนผลงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น การวัดค่าระดับบรรยากาศการทำงาน และค่าระดับความพอใจในการทำงานนั้น วัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตอบหลังจากทำงานเสร็จแล้ว (รายละเอียดของแบบสอบถามต่าง ๆ ปรากฏในภาคผนวก)

ผลงาน หมายถึง ค่าระดับคะแนนซึ่งได้จากการประเมินผลการทำงานของกลุ่มตามเกณฑ์การประเมินผลงานซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น เกณฑ์ดังกล่าวพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการคือ ความถูกต้องของผลงาน ปริมาณงาน เวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน (รายละเอียดของเกณฑ์การให้คะแนนผลงานปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงาน ในภาคผนวก)

บรรยากาศการทำงาน หมายถึง ลักษณะการเกี่ยวข้องกันของสมาชิกภายในกลุ่ม อันเป็นผลมาจากการได้ทำงานร่วมกันโดยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลักษณะทั่วไปของบรรยากาศการทำงานประกอบด้วย ความคล่องตัวของบุคคล ความไว้วางใจเชื่อใจกัน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความเปิดเผยต่อกัน บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานคือ ลักษณะการทำงานร่วมกันที่เปิดเผย เชื่อถือ สนับสนุนกันและกัน ยอมรับเกณฑ์กติกาที่กำหนดไว้ โดยมีความขัดแย้งภายในต่ำหรือไม่มีเลย บรรยากาศการทำงานเป็นส่วนประกอบอย่างหนึ่งของผลลัพธ์ของการทำงาน นับเป็นตัวแปรตามตัวหนึ่งในการวิจัยนี้ การวัดค่าระดับบรรยากาศการทำงานวัดได้โดยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศการทำงานประกอบกับแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น กล่าวคือให้ผู้ปฏิบัติงานตอบแบบสอบถามหลังจากทำงานเสร็จ และให้ผู้ช่วยผู้วิจัยสังเกต

พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงาน แล้วเอาผลการตอบแบบสอบถาม และผลการสังเกตดังกล่าวมาตีค่าเป็นคะแนนบรรยากาศการทำงานต่อไป (รายละเอียดแบบสอบถามและแบบสังเกตพฤติกรรม ปรากฏในภาคผนวก)

ความพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ อยากทำ สนุกใจ และสออารมณ์ในการได้ทำงานใดงานหนึ่ง นับเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ ผลลัพธ์ของการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ในการวิจัยนี้ถือว่า ความพอใจในการทำงาน เป็นตัวแปรตามตัวหนึ่ง การวัดคะแนนความพอใจในการทำงานทำได้โดยใช้แบบวัด ความพอใจในการทำงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยดัดแปลงจากแนวความคิดของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg) ให้ผู้ปฏิบัติงานตอบหลังจากปฏิบัติงานเสร็จโดยทันที แล้วนำคำตอบ ที่ได้มาประเมินเป็นคะแนนความพอใจในการทำงานต่อไป

รูปแบบการทำงานโดยกลุ่ม หมายถึง ลักษณะของการทำงานร่วมกัน ที่สมาชิก ในแต่ละกลุ่มใช้ในการปฏิบัติงานตามกำหนดให้ องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการทำงาน โดยกลุ่มได้แก่ การรับงาน การแบ่งงานกันตามความเหมาะสม การรับรู้เงื่อนไข ต่าง ๆ ของการทำงาน การปฏิบัติต่อกันของสมาชิก ในขณะที่ทำงาน การกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนความรู้สึกของผู้ทำงานในขณะที่ปฏิบัติงาน รวมทั้ง การกำหนดเงื่อนไขการจูงใจในการทำงานของกลุ่มตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้โดยใช้คู่มือ การปฏิบัติงาน (ปรากฏในภาคผนวก)

ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งวิธีการทำงานโดยกลุ่มออกเป็น 4 แบบ ดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 การทำงานกลุ่มแบบ "แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน" (แบบแบ่ง-เสริม) เป็นการให้กลุ่มทำงาน โดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การงาน ให้แต่ละคนรับงานหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และยอมรับงานนั้น ๆ ก่อนการทำงาน สำหรับการจูงใจสิ่งจูงใจนั้นกลุ่มนี้ใช้การจูงใจแบบเสริมกันคือให้เกื้อกูล ซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม กล่าวคือให้สมาชิกแต่ละคนได้รับผลประโยชน์จากผลงาน ของกลุ่มร่วมกัน ถ้าหากกลุ่มใดผลงานสูงก็จะได้รับส่วนแบ่งที่เป็นรางวัลสูงขึ้นตามลำดับ

แบบที่ 2 การทำงานกลุ่มแบบ "ไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน" (แบบไม่แบ่ง-เสริม) เป็นการทำงานโดยกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มไม่ได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การงาน ก่อนเริ่มทำงาน กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเพียงว่าจะให้ทำงานอะไรเท่านั้น สำหรับเงื่อนไขการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน คือให้เอื้อเพื่อเกื้อกูลกันและกัน กล่าวคือให้สมาชิกแต่ละคนได้รับประโยชน์จากผลงานของกลุ่มรวมกัน ถ้ากลุ่มได้ผลงานสูง ก็จะได้รับส่วนแบ่งที่เป็นรางวัลสูงขึ้นตามลำดับ

แบบที่ 3 การทำงานกลุ่มแบบ "แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน" (แบบแบ่ง-ขัด) เป็นการให้กลุ่มทำงานโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การงาน ให้แต่ละคนรับงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และยอมรับงานนั้น ๆ ก่อนการทำงาน สำหรับการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน นั่นคือ ให้แต่ละคนภายในกลุ่ม พยายามทำงานแข่งขันกันเองภายในกลุ่ม เพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยกำหนดผลประโยชน์มีจำกัด ถ้าผู้อื่นได้รับมากแล้ว ผู้ที่เหลือจะได้รับน้อย

แบบที่ 4 การทำงานกลุ่มแบบ "ไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน" (แบบไม่แบ่ง-ขัด) เป็นการให้กลุ่มทำงานโดยไม่ได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การงานก่อนเริ่มทำงาน กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเพียงว่าจะให้ทำงานอะไรเท่านั้น สำหรับเงื่อนไขการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน กล่าวคือ ให้แต่ละคนภายในกลุ่มพยายามทำงานแข่งขันกันเองภายในกลุ่มเพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยกำหนดให้ผลประโยชน์มีจำกัด ถ้าผู้อื่นได้มากแล้วผู้ที่เหลือก็จะได้น้อย

ความรู้สึกรู้สึกจากการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางใจที่ได้จากการทำงาน ทั้งสี่แบบ ความรู้สึกจากการทำงานนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญต่อการแสดงกริยาอาการ หรือ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพยายามวิเคราะห์ปัญหาการทำงานเป็นกลุ่มของสังคมไทย และในการออกแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิดจากเอกสารและผลงานวิจัยจำนวนมาก ในประเด็นต่าง ๆ กัน ดังนั้นเพื่อจะแสดงให้เห็นขอบเขตของวรรณคดีที่ได้ศึกษาค้นคว้า ดังกล่าวแล้ว จึงได้นำมาประมวลสรุปเป็นเรื่อง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การทำงาน
2. การทำงานเป็นกลุ่ม
3. ลักษณะการทำงานกลุ่มในสังคมไทย
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงานกลุ่ม
5. การจูงใจในการทำงาน
6. ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม
7. การวัดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

การทำงาน

การทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทุกระดับ พิสิษฐ์ สารวิจิตร (พิสิษฐ์ สารวิจิตร 2525 : 20) กล่าวว่างานคือสิ่งที่บุคคลใช้ความพยายามอย่างยิ่งในการทำแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจแก่ตนเองหรือคนอื่น งานเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับการเล่น เพราะการเล่นมุ่งเพื่อความสนุกสนาน การออกกำลังกายและเพื่อมิตรภาพไม่ได้มุ่งประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือรายได้ตอบแทน อย่างไรก็ตามนั้นอาจจะสนุกสนาน หรือก่อให้เกิดความเพลิดเพลินได้ ถ้าหากบุคคลได้ทำงานที่ตนรัก ชอบ พอใจ พอใจ และ เป็นงานที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และมีความอิ่มอกอิ่มใจ

คนเรานั้นมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังพอจะสรุปความมุ่งหมายของการทำงานได้อย่างกลาง ๆ ดังที่ ชูเมกเกอร์ (ชูเมกเกอร์ 2524 : 31 - 32) ได้สรุปความมุ่งหมายของการทำงานไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ได้มาซึ่งข้าวของเครื่องใช้และบริการต่าง ๆ ที่จำเป็นและที่มีคุณประโยชน์
2. เพื่อทำให้คนเราทุกคนสามารถใช้ศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ และพัฒนาศักยภาพให้สมบูรณ์เหมือนบริวารชั้นเยี่ยม
3. เพื่อปลดปล่อยตัวเราให้หลุดพ้นจากความเห็นแก่ตัว หรือการเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางโดยการทำงานเพื่อและรวมกับผู้อื่น นั่นคือยึดงานเป็นแกนกลางของชีวิตมนุษย์

จากจุดมุ่งหมายดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าการเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีประโยชน์แก่ชีวิต เพราะคุณค่าของชีวิตขึ้นอยู่กับผลงานที่ทำ งานทุกชนิดเป็นสิ่งที่มีความหมาย เพราะผลงานเป็นเครื่องสนองความต้องการของบุคคล งานเป็นเครื่องช่วย หรือเป็นทางหนึ่งที่บุคคลจะตอบสนองความต้องการในค่านต่าง ๆ ได้ งานทำให้เกิดรายได้ ทำให้บุคคลได้แสดงออก ได้ใช้พลังงานและความสามารถของตนในทางที่เหมาะสม งานก่อให้เกิดเกียรติยศ ช่วยให้ได้รับคำยกย่องสรรเสริญ บางครั้งงานทำให้บุคคลมีอำนาจเหนือคนอื่น งานจึงเป็นประโยชน์มากสำหรับทุก ๆ คน เพราะงานสนองความต้องการของบุคคลได้หลายด้าน ทั้งในด้านความต้องการทางร่างกายและทางจิตใจ (พิสิทธิ์ สารวิจิตร 2525 : 22) เนื่องจากงานเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีประโยชน์ดังกล่าวแล้วรัฐบาลของทุก ๆ ประเทศ จึงมีนโยบายให้คนในชาติทุกคนที่มีอายุอยู่ในวัยทำงานได้ทำงานตามความสามารถของแต่ละคน การว่างงานของประชาชนจึงถือว่าเป็นปัญหาที่รัฐบาลจะต้องหาทางแก้ไข และการมีงานทำ การได้ทำงานนับว่าเป็นสิ่งพึงประสงค์ของทั้งบุคคลและประเทศชาติด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

การที่คนหรือกลุ่มคนจะทำงานให้สำเร็จได้ผลตามเป้าหมาย และมีผลงานที่มีคุณภาพดีนั้น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ต่างก็มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น หลวงวิจิตรวาทการ (วิจิตรวาทการ 2519 : 4) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงานให้สำเร็จได้นั้นสรุปได้ 3 ประการ คือ

1. ความอยากทำงาน รักงาน
2. การมีวิชาความรู้พอที่จะใช้ในการทำงานได้
3. การรู้จักวิธีการทำงาน

ท่านผู้นี้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานให้สำเร็จนั้น คือ วิธีการทำงาน แม้ว่าคนจะอยากทำงาน มีความรู้พอจะทำงานได้ แต่ไม่รู้วิธีทำงานย่อมไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ควรจะเป็น เพราะวิธีทำงานเป็นสิ่งที่คนจะต้องศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และท่านยังกล่าวถึงวิธีทำงานที่ดีไว้พอสรุปได้ว่า คือ การทำงานที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ (วิจิตรวาทการ 2519 : 5 - 6)

1. ใช้เวลาที่มีอยู่น้อย ๆ ทำงานให้ได้มากที่สุด
2. ทำงานให้ได้มาก โดยไม่ร่างกายเหน็ดเหนื่อยน้อย
3. ทำให้งานเป็นความสนุกสนาน มีใจทำงานแล้วเป็นทุกข์

สำหรับปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้เร็วนั้นมี 2 อย่าง คือ การรู้จักลำดับงาน และสมาธิ การรู้จักลำดับงานก็คือ การรู้วิธีการวางแผนงานนั้นว่าจะดำเนินงานใดก่อน งานใดหลัง การทำงานที่เสร็จได้และเสร็จคืบหน้าอยู่ที่แผนงานวางลำดับขั้นแนวคิดไว้เรียบร้อยแล้ว ทำงานตามลำดับขั้นนั้นอย่างแน่วแน่ มีสมาธิ (วิจิตรวาทการ 2519 : 152 - 153)

สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ 2521 : 139 - 142) ได้สรุปแนวความคิดและทฤษฎีการพัฒนางานและการจูงใจในการทำงานจากแนวความคิดของนักวิชาการ ชาวต่างประเทศหลายท่าน เช่น ลอว์เลอร์ (Lawler) พอตเตอร์

(Porter) คัมมิงส์ (Cammings) ชวับ (Schwab) วรูม (Vroom) และคนอื่น ๆ โดยสรุปว่ามีปัจจัยอยู่เป็นจำนวนมากที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น เงิน สภาพแวดล้อมในการทำงานขอบเขต และรายละเอียดของงาน ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การที่เป็นทางการ และการเข้ากันได้ของพนักงานกับบุคคลอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้นบังคับบัญชา เป็นต้น แต่มีปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

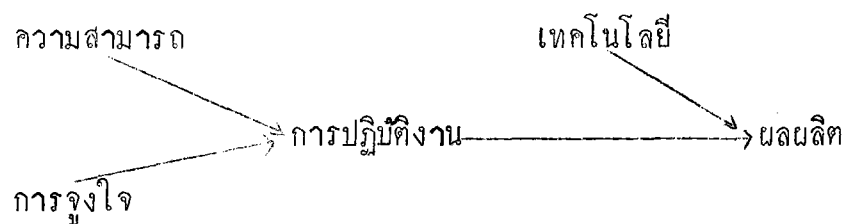
1. ปัจจัยทางด้านสถานการณ์การทำงาน
2. ความสามารถและทักษะของผู้ทำงาน
3. การรับรู้ความบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน
4. การจูงใจ

ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ คือ การจูงใจ แม้ว่า การจูงใจจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มนี้ว่ามีความสำคัญที่สุด แต่ก็ต้องยอมรับบทบาทของปัจจัยด้านอื่น ๆ ด้วย คือ ปัจจัยทางสถานการณ์ การรับรู้บทบาทและความสามารถ และทักษะในการทำงานซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดผลงาน

สำหรับการรับรู้ความบทบาท (Role perception) นั้น พอร์เตอร์ (Porter) และลอว์เลอร์ (Lawler) อธิบายว่าเป็นการรับรู้ว่า "จะกระทำอย่างไร" ซึ่งถ้าหากผู้ทำงานรับรู้เรื่องบทบาทไม่ถูกต้องแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะต่ำกว่าศูนย์ ถึงแม้ว่าความสามารถและแรงจูงใจจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่จะมีความหมายน้อยมาก ถ้าหากผู้ทำงานไม่ได้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง (ที่กำหนดให้) (สมยศ นาวีการ 2521 : 141)

สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2516 : 422) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไว้ว่า การจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของคนงาน ผลผลิตงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณสูงต่ำเพียงไร การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

มากที่สุดแล้ว จากการศึกษาพบว่า วิเคราะห์ และพิจารณาแผนภาพการผลิต ได้เป็นที่ยอมรับว่า ผลผลิตขึ้นอยู่กับทั้งผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และเทคโนโลยี กับเป็นที่ยอมรับกันว่า ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความตั้งใจ และความสามารถของลูกจ้างด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าการตั้งใจและการรับรู้บทบาทในการทำงาน (หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีทำงานก็คงจะได้) นั้น เป็นปัจจัยที่นักวิชาการยอมรับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานให้สำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านอื่น เช่น สถานการณ์การทำงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมของกลุ่ม เป็นต้นนั้นนับว่าเป็นปัจจัยเกี่ยวข้องที่สนับสนุนการทำงานด้วยแนวความคิดเช่นนี้ สอดคล้องกับหลักธรรมในพุทธศาสนาเรื่องธรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ คือ อิทธิบาทอันได้แก่ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความตั้งใจจดจ่อ) และวิมังสา (ความใคร่ครวญตรึกตรอง ปรับปรุงแก้ไข) หากจะสรุปธรรม 4 ประการลงไปแล้ว ก็จะพบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานก็คือ จิตใจซึ่งในที่นี้ ได้แก่ ฉันทะ และจิตตะ กับวิธีการทำงานหรือการรับรู้บทบาท ซึ่งในที่นี้ได้แก่ วิริยะ และวิมังสานั่นเอง

ผู้วิจัยเห็นว่าการตั้งใจ กับวิธีทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ผลงาน และประสิทธิภาพของงานได้ จึงได้นำเอาปัจจัยทั้ง 2 ประการดังกล่าวมาเป็นตัวแปรต้นสำคัญในการทดลองเพื่อทำการวิจัยในเรื่องนี้ต่อไป อนึ่ง ในการทำงานนั้นมีลักษณะการทำงานอยู่สองลักษณะ คือ ทำโดยคนคนเดียว กับทำโดยคนหลายคน หรือทำโดยกลุ่ม

ในสภาพสังคมปัจจุบันงานบางอย่าง ถ้าทำงานโดยคนคนเดียวมักจะได้ผลงานน้อย มีข้อจำกัดเรื่องกำลังกาย กำลังทรัพย์ สติปัญญา และอื่น ๆ การทำงานโดยกลุ่มจึงมีบทบาทมากขึ้น ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศด้วย ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษารูปแบบการทำงานโดยกลุ่มว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่ม

สำหรับเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มหรือการทำงานโดยกลุ่มมีผู้อธิบายไว้มากมาย แต่จะนำมาเสนอในที่นี้เพียงเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่มโดยคณะทำงานหรือโดยกลุ่มขนาดเล็กในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ส่วนกลุ่มใหญ่ ๆ หรือองค์การขนาดใหญ่ไม่อยู่ในขอบข่ายของเอกสารและงานวิจัยที่จะกล่าวต่อไป สำหรับการนำเสนอเอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มนี้จะกล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่มห้าเรื่องด้วยกัน คือ ก. ความหมายของการทำงานเป็นกลุ่ม ข. ทฤษฎีการทำงานเป็นกลุ่ม ค. รูปแบบของการทำงานโดยกลุ่ม ง. ลักษณะของงานและเทคนิคการทำงานโดยกลุ่ม จ. ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการทำงานโดยกลุ่ม

ความหมายของการทำงานเป็นกลุ่ม

บอร์แมน (Borman. 1972 : 6) อธิบายความหมายของการทำงานเป็นกลุ่มว่าเป็นการทำงานร่วมกันของคนประมาณสามคนหรือมากกว่า มาทำงานอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นการทำงานเป็นกลุ่มอาจจะมีการทำงานในระยะเวลาสั้น หรือระยะเวลายาวนานก็ได้แล้วแต่จุดมุ่งหมายของงานและลักษณะของงานที่ทำ

สาเหตุที่จำเป็นต้องมีการทำงานเป็นกลุ่มก็เพราะว่างานบางอย่าง ไม่สามารถทำได้โดยคนเดียวในสถานการณ์การทำงานอย่างอิสระ แต่งานส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักจะถูกกำหนดลงในองค์การที่มีโครงสร้างมั่นคง มีการรวมเอาคนหลาย ๆ คน

มาร่วมกันทำ เพื่อให้เกิดผลงานโดยใช้ความพยายามร่วมกัน โครงสร้างของงาน และการรวมกลุ่มกัน อาจจะมีการประสานกันอยู่อย่างหลวม ๆ หรือบางครั้งก็อาจมีการประสานกันอย่างเหนียวแน่นมั่นคงเช่นกัน (Harris. 1976 : 3) อย่างไรก็ตามการที่จะรวมเอาคนหลาย ๆ คนมาร่วมมือกันทำงานให้ได้นผลงานอย่างสมบูรณ์จริง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ยากดังที่ บอร์แมน (Borman. 1972 : 9) ได้ชี้บายให้ความคิดเห็นไว้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทำงานกับคนอื่นนั้นเป็นสิ่งที่ยากกว่าการทำงานคนเดียว เรามักจะมีความสนุกสนานที่ใครร่วมงานกับผู้อื่น แต่การประสานงานเป็นสิ่งที่ท้าทาย การดำเนินงานเป็นกลุ่มมิใช่สิ่งง่าย ๆ การทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันนั้น เป็นสิ่งที่ยุ่งพอดควรสำหรับงานบางอย่าง โปรดอย่าหวังว่า การทำงานของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพดีเหมือนกับคนดี ๆ คนเดียวทำงานโดยอิสระลำพังตนเอง กลุ่มจำเป็นต้องมีโครงสร้างของการประสานงาน ในการประสานงานนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และมีการสื่อสารที่ดีพอ หากการวางแผนการทำงานกลุ่มไม่ดี อาจทำให้เกิดสิ่งขัดขวางงานกลุ่มได้ เช่น เหตุผลผิด ๆ ความเข้าใจไม่ตีพอ ข้อมูลไม่ถูกต้อง และการดูแลงานผิดพลาดของผู้อำนวยการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกคำสั่ง

การทำงานโดยกลุ่มมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการทำงานโดยคนคนเดียวตามลำพัง เพราะว่าการทำงานโดยลำพังนั้นเพียงแต่ผู้ทำงานสามารถทำงานให้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้โดยใช้ทักษะ ความสามารถของคนอย่างเต็มที่ก็เพียงพอแล้ว แต่ความสำเร็จของการทำงานโดยกลุ่มนั้นมีย่อปัจจัยประกอบต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีก จึงจะประสบผลสำเร็จของการทำงานได้ กล่าวคือ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานกลุ่มอยู่ที่การหลอมบุคคลผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายให้เป็นคณะเดียวกันโดยมีเป้าหมาย มาตรฐานของงาน หลักประเพณีปฏิบัติเป็นเครื่องแนะแนวทางให้แก่แต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังต้องมีการติดต่อ มีใช้เพียงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น แต่รวมถึงการติดต่อระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข่าวสาร และรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่ม ในอันที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จตามโครงการ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2509 : 25) จากความจำเป็นดังกล่าวแล้ว การทำงานเป็นกลุ่มจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย สำหรับแนวความคิดในเรื่องการพัฒนาทีมงานนี้ อรุณ วัชรธรรม (อรุณ วัชรธรรม 2524 : 156) ได้อ้างถึงแนวความคิดของ อาร์กีส (Argyris, 1970) ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทีมงานก็คือ การทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่มซึ่งต้องทำงานด้วยกันเพื่อสัมฤทธิ์ผล ซึ่งลักษณะขององค์การคือ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น มีลักษณะดังนี้คือ

1. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
2. มีความสามารถในการตัดสินใจโดยอิสระเสรี มีเสรีภาพในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการนำผลการวิจัย หรือผลของการวิจัยสั่งการมา

ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ และมีความผูกพันทางใจ

เมื่อทีมงานได้รับการพัฒนาดีแล้ว จะทำให้เกิดมีแรงผลักดันภายในกลุ่มซึ่งมีความสามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความรับผิดชอบและผูกพันทางใจกับกลุ่ม มีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และรู้จักใช้กลุ่มของเขาให้เกิดประโยชน์ในทางสังคมอีกด้วย

เกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นหมู่คณะที่ได้รับการพัฒนาดีแล้วนี้ สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2509 : 26) ได้อธิบายไว้ว่า กลุ่มทำงานที่พัฒนาดีแล้วจะมีสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. จะมีแรงจูงใจจากกลุ่มเพื่อให้มีการยอมรับวิธีแก้ปัญหาซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่สุดสำหรับสมาชิกทั้งหมด และเพื่อปฏิเสธวิธีการแก้ปัญหาซึ่งเป็นไปเพื่อประโยชน์เฉพาะสมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเพียงส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น

2. ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มซึ่งพัฒนาดีแล้วเช่นนี้ จะไม่อาจได้รับประโยชน์พิเศษเป็นกรณี หรือได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชา (ผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่อาจทำหรือรับการปฏิบัติพิเศษได้)

3. แรงจูงใจภายในกลุ่มจะอยู่ในระดับสูง มีการติดต่อกันได้ทั่วถึง ถูกต้องแน่นอน

4. กลุ่มจะแข่งกร้าวต่อสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ซึ่งหวังเรื่องราวที่สำคัญ ๆ ไว้
5. สมาชิกขององค์กรจะได้รับการจูงใจอย่างสูงที่จะทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ซึ่งกลุ่มเป็นผู้กำหนดขึ้น
6. ความสามารถในการสร้างสรรค์ ทั้งของแต่ละบุคคลและของกลุ่มจะพุ่งมารวมกันที่ปัญหาซึ่งองค์กรหรือกลุ่มนั้น ๆ กำลังเผชิญอยู่
- ถ้าหากงานใดมีความจำเป็นจะต้องทำโดยกลุ่มแตกสับนำมาให้แต่ละคนทำแบบต่างคนต่างทำแล้วก็จะเกิดผลเสียดังนี้
 1. มีการก้าวร้าวหน้าทิ่มกัน
 2. แย่งอำนาจกัน
 3. จัดเจ้าหน้าที่ให้ทำงานในช่วงที่มึนงงมากลำบาก เพราะแต่ละคนจะไม่เอื้อเฟื้อต่อกัน
 4. การควบคุมงานจะต้องจัดทำอย่างเข้มงวดจากเบื้องบน
 5. มีการแก่งแย่งเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
 6. มีการแข่งขัน และขัดแย้งกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
 7. เป็นการใช้พลังงานในการสร้างสรรค์โดยเปล่าประโยชน์

ทฤษฎีการทำงานเป็นกลุ่ม

ทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มและการทำงานเป็นหมู่คณะนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่จะพยายามสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกกลุ่มได้รับแรงจูงใจในระดับที่สูงที่สุดที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี

ในเรื่องของทฤษฎีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนี้มีผู้เสนอทฤษฎีที่น่าสนใจไว้แตกต่างกันไปหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการกระทำร่วมกัน ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดย จอร์จ โฮแมนส์ (George Homans) ทฤษฎีนี้อธิบายเป็นหลักการสำคัญเอาไว้ว่า การกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยการประกอบพื้นฐานสำคัญ 3 อย่าง คือ (1) กิจกรรม (2) การกระทำร่วมกัน และ (3) ความรู้สึก องค์ประกอบทั้งสามจะเกี่ยวพันโดยตรงระหว่างกัน กล่าวคือ ถ้าหากว่าบุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากเท่าใด การกระทำร่วมกัน และความรู้สึกของพวกเขาจะมีมากขึ้นด้วย บุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เกี่ยวพันกับบุคคลอื่น ไม่เพียงแต่อยู่ใกล้ชิดกันเท่านั้น แต่พวกเขาจะต้องทำการตัดสินใจ ตัดทอนสื่อสาร สนับสนุน ประสานงาน และประสบความสำเร็จในเป้าหมายอีกด้วย สมาชิกภายในกลุ่มหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับลักษณะดังกล่าวนี้มีแนวโน้มจะรวมกันเข้าเป็นกลุ่มที่มีพลังสูงมาก (สมยศ นาวิการ 2523 : 234)

2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of work) ผู้พัฒนาความคิดของทฤษฎีนี้ คือ เบลค (Blake) และมูตอน (Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่าการต้องการจะทำงานให้ได้ดี และต้องการมีส่วนร่วมในงานที่เขารับผิดชอบ และการที่จะให้การทำงานแบบการเข้ามามีส่วนร่วมได้ผลย่อมกระทำได้ด้วยการสร้างบรรยากาศขององค์การที่จะช่วยให้สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงานจริงจึง ทฤษฎีตาข่ายงานนี้มีความเชื่ออย่างฝังใจว่า ผลงานย่อมเกิดจากการสนธิ (Integration) หรือการประสานประสานความต้องการขององค์การและของคนเข้าด้วยกัน (โสภณ ปรากฏณ์ 2521 : 118 - 119) กล่าวโดยสรุปแล้วทฤษฎีนี้เชื่อว่าการทำงานโดยกลุ่มนั้นจะต้องให้ได้ทั้งผลงานและความร่วมมือร่วมใจของผู้ทำงานประกอบด้วย

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม กระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องของการทำงานของกลุ่มคน ทฤษฎีด้านนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาความรู้ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของคนอันจะเป็นประโยชน์ในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื้อหาของทฤษฎีนี้จึงมุ่งศึกษาถึง

เรื่องธรรมชาติของคน พฤติกรรมของคน ธรรมชาติของกลุ่ม ลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของกลุ่ม กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น (ทิตินา แชนมณี และเขาวภา เศษะคุปต์ 2522 : 1) เนื่องจากมีหัวข้อที่ต้องศึกษามากมาย ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม จึงมีผู้ศึกษาคนควาแยกเป็นทฤษฎีย่อย ๆ อีกหลายทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group syntality theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย แคทเทล (Cattell) ทฤษฎีนี้อาศัยหลักการจากทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) คือ กฎแห่งผล (Law of effect) เพื่ออธิบายพฤติกรรมของกลุ่ม แนวคิดนี้ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้ (ทิตินา แชนมณี และเขาวภา เศษะคุปต์ 2522 : 12 - 13)

1.1 ลักษณะของกลุ่มจะประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

1.1.1 กลุ่มแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น

1.1.2 กลุ่มแต่ละกลุ่มมีบุคลิกภาพเฉพาะกลุ่ม หรือความสามารถที่กลุ่มได้รับจากสมาชิกทั้งกล่าวในข้อ 1.1.1 ซึ่งจะทำให้แต่ละกลุ่มมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป บุคลิกภาพของกลุ่มได้แก่ ความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ การกระทำของสมาชิกรวมกัน การตัดสินใจ รวมทั้งพฤติกรรมหรือการแสดงออกของสมาชิก

1.1.3 กลุ่มแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างภายในเฉพาะ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและแบบแผน หรือลักษณะในการรวมกลุ่ม เช่นมีการแสดงบทบาท ตำแหน่งหน้าที่ มีการสื่อสารระหว่างสมาชิก เป็นต้น

1.2 พลังหรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของกลุ่ม หมายถึง การแสดงกิจกรรมหรือความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง การกระทำของสมาชิกจะมีลักษณะ 2 ประการ คือ

1.2.1 ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ลักษณะของความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมของสมาชิกแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดความสามัคคี ความรวมแรงรวมใจกัน (Cohesion) ซึ่งจะทำให้การรวมกลุ่มโดยไม่มี การแตกแยก หรือการถอนตัวออกจากกลุ่มเป็นไปได้ อย่างราบรื่น

1.2.2 ลักษณะที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมที่สมาชิกกระทำเพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2. ทฤษฎีสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (A theory of group achievement)
ผู้ที่คิดค้นรวบรวมองค์ประกอบของทฤษฎีนี้ไว้ คือ สโตกคิลล์ (Stogdill) ซึ่งอธิบายว่าองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มมี 3 อย่าง คือ (ทัศนคติ ขบวนการ และ
เยาวยภา เกษะคุปต์ 2522 : 13 - 14)

2.1 การทุ่มเทของสมาชิก

2.2 สื่อกลางของการลงทุนของสมาชิก

2.3 สัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม

ทฤษฎีสัมฤทธิ์ผลของกลุ่มมีคำอธิบายในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การทุ่มเทของสมาชิก (Member inputs) หมายถึง การแสดงออกปฏิสัมพันธ์ และการคาดหวังผล ซึ่งถือว่าการลงทุนของสมาชิก เพื่อให้เกิดผลจากการรวมกลุ่ม การแสดงออกหมายถึง การโต้ตอบหรือการตอบสนองของสมาชิก เช่น การตัดสินใจ การเตรียม การสื่อสาร การร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป็นต้น ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ปฏิกริยาหรือการแสดงออกต่อกันในระหว่างสมาชิก ส่วนความคาดหวัง หมายถึง สิ่งประกอบกันเข้าเพื่อช่วยเสริมแรงให้สมาชิกคาดหวังความพอใจที่จะได้รับจากการรวมกลุ่ม เช่น จุดมุ่งหมายของกลุ่ม การแสดงบทบาทต่าง ๆ ความมั่นคงของกลุ่ม

2.2 สื่อกลางของการลงทุนของสมาชิก คือ โครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ (1) โครงสร้างอย่างเป็นทางการ คือ สิ่งที่คาดหวังจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก เช่น การกำหนดตำแหน่งให้แก่สมาชิกแต่ละคนให้มีสถานภาพ และหน้าที่ตามที่ควรจะเป็นเพื่อให้สมาชิกกระทำ และมีปฏิริยาตามที่คาดหวังไว้ และทำให้ผลการทำงานเป็นจริงเป็นจังขึ้นมา (2) โครงสร้างเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิก คือ โครงสร้างของกลุ่มที่เชื่อว่าจะมีอยู่ภายในตัวสมาชิกแต่ละคน บทบาทที่กล่าวถึงนี้ คือ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการทำตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.3 ผลของกลุ่ม (Group output) หมายถึง ผลที่ได้รับจากการลงทุนของสมาชิก จากการแสดงออก การมีปฏิสัมพันธ์ และการคาดหวังผลโดยผ่านทางโครงสร้าง และการกระทำของกลุ่มที่กำหนดขึ้นผลของกลุ่มที่ได้รับนี้มี 3 ประการ คือ

ก. ผลของการทำงาน ซึ่งเกิดจากความคาดหวังหรืออุดมการณ์และการกระทำเพื่อให้บรรลุอุดมการณ์ดังกล่าว

ข. จริยธรรมของกลุ่ม คือ ขอบเขตความเป็นอิสระในการทำงาน หรือการแสดงพฤติกรรมที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ถ้ากลุ่มมีการกำหนดโครงสร้างและปฏิบัติตามโครงสร้างนั้น จริยธรรมของกลุ่มจะมีมากขึ้น เพราะช่วยให้กลุ่มทราบเกี่ยวกับผลที่ควรจะได้รับ

ค. ความสามัคคี หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม หมายถึง การรักษาระดับการกระทำและโครงสร้างของกลุ่มไว้ในสภาพที่ต้องการ ซึ่งจะปรากฏเป็นความพอใจของกลุ่มหรือการสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม

3. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่ม (Exchange theory) แนวคิดของทฤษฎีนี้ พยายามจะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและกระบวนการของกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลจากการรวมกลุ่ม แนวความคิดจากทฤษฎีนี้จะเป็นพื้นฐานของการกระทำหน้าที่ในกลุ่มได้อย่างดี แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ

3.1 ในการรวมกลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกนี้จะเกิดจากการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่นการสื่อสาร หรือการแสดงพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งแสดงต่ออีกคนหนึ่ง และจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย การแสดงพฤติกรรมนี้จะเป็นการแสดงออกทางด้านการกระทำ หรือคำพูดก็ได้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ พฤติกรรมที่แสดงออก ภายในกลุ่มนี้จะต้องเป็นพฤติกรรมที่ได้รับการเลือกสรรขจัดเกลา หรือพิจารณาแล้วว่า จะแสดงกับใคร อย่างไรบ้าง แนวคิดนี้สรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

- (1) สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน (Interpersonal Relationship)
- (2) สมาชิกมีปฏิกิริยาสัมพันธ์กัน (Interaction)
- (3) การแสดงปฏิสัมพันธ์เป็นการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ
- (4) พฤติกรรมที่แสดงออกภายในกลุ่ม จะเป็นพฤติกรรมที่เลือกสรรแล้ว

3.2 การเลือกพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะทำให้เกิดผลของกลุ่มขึ้น ซึ่งอาจประกอบด้วย รางวัลจากการมีปฏิสัมพันธ์ เช่น ความสบายใจ ความสนุกสนาน ความอึดอึดใจ ความพอใจ และการเห็นคุณค่าของการพยายามกระทำพฤติกรรมนั้นให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ

รางวัลและคุณค่าที่ได้รับจากการแสดงพฤติกรรมพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ

- (1) ลักษณะของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคล คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ค่านิยม ทักษะ ความต้องการ ฯลฯ ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมได้ผลมากน้อยต่างกัน และทำให้คุณค่าและรางวัลที่บุคคลได้รับต่างกันออกไปด้วย

- (2) ลักษณะที่ได้รับจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หรือปัจจัยในกลุ่ม หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เช่น ความร่วมมือ

การรู้จักประสานงาน ความสามัคคี รวมทั้งลักษณะที่ไม่มีคุณค่า เช่น ความไม่รู้จักพอ ความเหนียวแน่น ความเขากันไม่ไคของสมาชิก ผลจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะช่วยกำหนดคุณค่าและรางวัลจากการแสดงปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก

4. ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (FIRO : Fundamental Interpersonal Relations Orientation) ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎีนี้คือ ชูลซ์ (Schultz) ทฤษฎีนี้จะพิจารณาพฤติกรรมระหว่างสมาชิกที่พยายามปรับตัวเข้าหากัน โดยเชื่อว่าคนทุกคนจะมีลักษณะเฉพาะในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น (ทิศทาง แคมมณี และ เยาวภา เดชะคุปต์ 2522 : 16 - 18) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นมี 3 ลักษณะ คือ

4.1 ความต้องการเชื่อมโยงกับผู้อื่น (Inclusion) ได้แก่ ความต้องการอยู่รวมกับผู้อื่น มีส่วนเป็นพวกกับคนอื่น เป็นคนที่อยู่ในพวกนั้นด้วย (Togetherness) ซึ่งบุคคลพยายามจะแสดงออกเพื่อให้เกิดชื่อเสียง (Prominence) การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และความมีเกียรติ (Prestige) เป็นต้น

4.2 ความต้องการในการควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตัดสินใจเพื่อจะมีอิทธิพล (Authority) มีอำนาจ หรือความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ซึ่งอาจจะแสดงออกมาในสองลักษณะ คือ การควบคุมผู้อื่น หรือการถูกผู้อื่นควบคุม

4.3 ความต้องการเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น (Affection) หมายถึง ความรู้สึก และอารมณ์ส่วนตัวที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคน เช่น ความรัก ความเป็นมิตร การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การสร้างความผูกพันทางอารมณ์ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมต่อกัน

เมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กัน แต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมและความต้องการเฉพาะตนซึ่งพัฒนาขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในวัยเด็ก ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม อาจเป็นไปในลักษณะที่เขากันไค หรือเขากันไม่ไค ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่สัมพันธ์กันและลักษณะในการแสดงความสัมพันธ์กันเป็นสำคัญ

ลักษณะที่บุคคลพยายามปรับตัวเข้าหากันมี 3 ลักษณะ คือ

(1) การพยายามปรับตัวเข้าหากันโดยแสดงความรู้สึกที่ต้องการ โดยบุคคลจะพยายามแสดงความรู้สึกที่เป็นความต้องการของตน ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ดังกล่าวแล้ว คือ อยากเป็นพวก อยากควบคุม อยากเป็นที่รักใคร่ถ้าบุคคลมีความต้องการคล้ายกัน ก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

(2) การพยายามปรับตัวเข้าหากันโดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ริเริ่ม กล่าวคือ จะมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แสดงความต้องการของตน โดยพยายามริเริ่มกิจกรรมของกลุ่ม ถ้าผู้อื่นซึ่งเป็นผู้รับไม่ต้องการจะรวมกิจกรรมนั้น ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในลักษณะที่สมาชิกเข้ากันไม่ได้

(3) การปรับตัวโดยการแลกเปลี่ยนความต้องการเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนปรารถนา (Reciprocal compatibility) โดยแสดงความต้องการเกี่ยวกับพฤติกรรมให้อีกคนหนึ่งทราบ และถ้าความพอใจของสมาชิกไม่ตรงกันหรือบุคคลไม่สามารถแสดงความต้องการเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ตนพอใจให้บุคคลอื่นทราบ คนทั้งคู่ก็เข้ากันไม่ได้

รูปแบบของการทำงานโดยกลุ่ม

1. การแบ่งรูปแบบโดยทั่วไป

รูปแบบของการทำงานโดยกลุ่ม หรือแบบของกลุ่มทำงาน หรือแบบของคณะทำงานนี้ ตามปกติเท่าที่ปรากฏอยู่ในองค์การทั่ว ๆ ไปนั้น มี 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

(Stoner. 1978 : 291)

1. กลุ่มผู้สั่งการ (Command group) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบขึ้นด้วยผู้จัดการและผู้บริหารระดับหัวหน้า กับผู้ทำหน้าที่รองลงมา มารวมกันเป็นกลุ่มทำหน้าที่สิ่งงานต่าง ๆ บางทีก็เรียกกลุ่มทำงานชนิดนี้ว่า กองบัญชาการคณะกรรมการอำนวยการสภาหรือชื่ออื่น ๆ ตามแต่จะเห็นสมควร

2. คณะกรรมการผู้ทำงาน (Committee หรือ Task force)
บางครั้งก็เรียกว่า คณะทำงาน กลุ่มแบบนี้ตั้งขึ้นเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างเฉพาะครั้งคราว บางทีก็เรียกว่า เป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้วกลุ่มก็สลายตัวไป

3. กลุ่มอรูปนัย (Informal groups) หรือกลุ่มนอกแบบ กลุ่มแบบนี้ไม่เป็นทางการ บางครั้งก็เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะมีความจำเป็นในเชิงบริหารหรือไม่ก็ตาม เช่น กลุ่มผู้บริหาร โภค อาหาร มังสวิรัติ กลุ่มเล่นแชร์ กลุ่มนักสะสมแสตมป์ เป็นต้น กลุ่มดังกล่าวมานี้ กลุ่ม 2 กลุ่มแรกถือว่าเป็นกลุ่มที่เป็นทางการ เพราะว่ามีการบริหารกลุ่ม มีการกำหนดสมาชิกภาพ และทิศทางในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายของงานที่จะไปให้ถึง ส่วนกลุ่มแบบไม่เป็นทางการนั้น เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยปราศจากระบบการดำเนินงาน และระบบการควบคุมดังกล่าว และมีการเกิดขึ้น คงอยู่ สลายไปตามงานที่ต้องการทำ จำกัด หรือกำหนดเวลาแน่นอนไม่ได้

สำหรับรูปแบบของกลุ่มที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นเรื่องของกลุ่มหรือคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีแบบต่าง ๆ กัน ดังจะได้นำมาอธิบายพอสังเขป ดังนี้ (Stoner. 1978 : 304 - 306)

2. รูปแบบของคณะกรรมการและคณะทำงาน

มีแบบที่เป็นทางการอยู่ 4 แบบ ซึ่งมีปรากฏอยู่ในองค์กรทั่ว ๆ ไป คือ

1. คณะทำงาน (Task forces หรือ Project teams) เป็นกรรมการแบบเฉพาะกิจ

2. คณะกรรมการถาวร (Committees or Permanent committees)

3. คณะกรรมการบริหาร (Boards and Commission)

4. กลุ่มผู้บริหาร (The plural executive) บางทีก็เรียกว่า คณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการจังหวัด หรือคณะที่ประชุม ที่ประชุมคณะบดี เป็นต้น

รายละเอียดของคณะกรรมการหรือคณะทำงานแต่ละแบบพออธิบายได้ดังนี้

1. คณะทำงาน (Task forces) คณะทำงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ (Project teams) จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการกับปัญหาเฉพาะอย่างหรือทำงานเฉพาะอย่าง กรรมการชนิดนี้จะคงรูปอยู่เท่าที่ภาระหน้าที่ยังมีอยู่ และเมื่องานเสร็จหรือปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว คณะทำงานก็จะสลายตัวไป คณะทำงานมักจะจัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และต้องใช้คนจากกองการต่าง ๆ หลายหน่วยมารวมมือกัน บางครั้งคณะทำงานจะประกอบด้วยตัวแทนของหน่วยงานหรือองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ และมีผู้อำนวยการเฉพาะเรื่องมาร่วมในคณะทำงานด้วย วิธีการปฏิบัติงานของคณะทำงานมักใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือทั้งหมดหรือบางวิธีประกอบกันจาก 3 วิธีต่อไปนี้ คือ

(1) โดยการให้คำรับรอง ต่อหัวหน้าแต่ละคนที่ทำหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นผู้ตัดสินใจ

(2) โดยการตัดสินใจของกลุ่มในกรณีที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้ากลุ่มอยู่แล้ว

(3) โดยการที่แต่ละบุคคลในฐานะตัวแทนของหน่วยงานนำเอางานในหน้าที่ไปพิจารณาแล้วนำมาเสนอเพื่อรับข้อสรุปจากกลุ่มแล้วนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. คณะกรรมการ (Standing committee) หมายถึง คณะกรรมการประจำองค์การต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เฉพาะอย่างของตน เป็นกรรมการที่มีอยู่คู่กับองค์การ เช่น คณะกรรมการการเงินของบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบสินค้า และผลิตภัณฑ์ของโรงงาน คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรของระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย เป็นต้น กรรมการประจำเช่นนี้ทำหน้าที่ให้คำรับรองแก่ผู้บริหารสูงสุดในองค์การ การตัดสินใจของกรรมการประจำเป็นไปตามอำนาจที่ได้กำหนดเอาไว้

3. คณะกรรมการบริหาร (Board and Commission) คณะกรรมการบริหารจะประกอบด้วยบุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่บริหารองค์การ ทั้งที่เป็นองค์การสาธารณะและองค์การเอกชน คณะกรรมการบริหารของบริษัทมักจะได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นระบบจากคณะผู้ถือหุ้น เพื่อให้เป็นตัวแทนมาทำหน้าที่ดูแลการทำงานของผู้จัดการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและตรวจสอบความก้าวหน้าของบริษัทว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด คณะกรรมการบริหารของหน่วยงานรัฐบาลก็มักจะได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐบาล ให้ทำหน้าที่บริหารงาน และรับผิดชอบต่อประชาชนทั่วไป เช่น คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อชนนอกมหาวิทยาลัยด้วย เป็นต้น

4. กลุ่มผู้บริหาร (Plural executive) ในสังคมไทยเรียกคณะกรรมการแบบนี้ว่า คณะ "กรรมการ" เช่น คณะกรรมการจังหวัด ในมหาวิทยาลัยก็อาจเรียกว่า "ที่ประชุม" เช่น ที่ประชุมคณบดี ที่ประชุมหัวหน้าภาควิชา เป็นต้น คณะทำงานแบบนี้เป็นการถ่วงดุลอำนาจกันเป็นทางการ ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานภายในองค์การทั้งหมด ทำหน้าที่พิจารณาข้อปัญหาและตัดสินใจในรูปแบบประชาธิปไตย โดยไม่มีผู้ใดคนหนึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด บางครั้งกรรมการชุดนี้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกรรมการบริหารสูงสุดเท่านั้น ปัญหาของกรรมการแบบนี้มักจะเกิดการยากที่จะประชุมกันได้อย่างครบถ้วน และทำให้งานล่าช้า

อย่างไรก็ตามกรรมการหรือคณะทำงานทุกรูปแบบต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติคล้าย ๆ กัน ที่แตกต่างกันก็ คือ ระดับของความรับผิดชอบ และวิธีการตั้งคณะกรรมการเท่านั้นเอง หน้าที่ของกลุ่มทำงาน หรือคณะกรรมการโดยทั่ว ๆ ไป จึงอาจจะได้แก่การบริหารองค์การ การควบคุมการใช้จ่ายเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการวางแผนการโฆษณา เป็นต้น หน้าที่หลักจริง ๆ ของคณะกรรมการมีอยู่ 4 ประการ คือ (Stoner, 1978 : 303)

(1) ให้โอกาสแก่สมาชิกในการแลกเปลี่ยนทัศนะและข้อสนเทศต่าง ๆ แก่กันและกัน

- (2) ให้คำรับรองแก่ผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า
- (3) ให้คำตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบายขององค์กร
- (4) เพื่อรวบรวมความคิดต่าง ๆ มาทำข้อสรุป หรือทำหน้าที่ในการแสวงหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

การทำงานโดยรูปแบบของกลุ่มที่กล่าวนำทั้งหมดนั้น มีทั้งที่ประสบผลสำเร็จและประสบความล้มเหลว โดยเฉพาะการทำงานโดยคณะกรรมการนั้นมีเหตุผลปัจจัยของความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งมีผู้เขียนถึงสาเหตุดังกล่าวไว้ ดังเช่น อรุณ รัชธรรม (2524 : 182) กล่าวถึงสาเหตุของความล้มเหลวของระบบคณะกรรมการไว้ดังนี้

1. บรรยาการเป็นเครื่องกีดขวางการทำงานเป็นกลุ่ม (หัวหน้ารู้คือคนเดียว)
2. บรรดากรรมการทั้งหลายขาดความรู้สึก และขาดทักษะในการมีบทบาทเป็นกลุ่ม หรือขาดทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ
3. กลุ่มตั้งบางคนมาผิด (เขาไม่สนใจ ไม่สนใจ ฯลฯ)
4. องค์กรนั้น (งานนั้น) ไม่เหมาะสมที่จะทำงานได้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

เหตุผลของการที่ระบบคณะกรรมการทำงานล้มเหลวอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ การที่คนไม่ต้องการเข้าร่วมทำงานในฐานะคณะกรรมการ เมื่อคนไม่ต้องการเข้าร่วมแล้วการทำงานจึงล้มเหลว เพราะหาคนทำงานไม่ได้ สำหรับเหตุผลของการที่คนไม่ต้องการเป็นคณะกรรมการนั้นมีดังนี้ (อรุณ รัชธรรม 2524 : 181 - 182)

1. มีผู้นำไม่ดี หัวหน้า (ประธาน) อภิปรายนอกคอกนอกทางจนน่าเบื่อหน่าย
2. เป้าหมายในการทำงานไม่ชัดเจน
3. การมอบหมายงานไม่เป็นไปตามความสมัครใจ ขาดความผูกพันทางใจระหว่างงานกับผู้ร่วมงาน
4. ขาดความขัดแย้งในการมอบหมายงาน

5. ผลการเสนอแนะของคณะกรรมการไม่ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ
6. เสียเวลาในการประชุม การอภิปรายปัญหาไม่ไต่ผล ไม่มีการสรุปผล
7. ขาดการติดตามผลงานโดยตลอด มอบงานแล้วไม่ติดตามผล
8. ถูกควบคุมโดยคณะใดคณะหนึ่งหรือกลุ่มญาติมิตร บางคนมาหาผลประโยชน์ในคณะกรรมการ

9. สมาชิกไม่ได้เตรียมตัวก่อนเข้าประชุม ขาดการเตรียมการ (ไม่ทำการบ้านมาก่อน)

10. ไม่มีการปฏิบัติแต่พูดกันไปเรื่อย ๆ ขาดแนวทางที่แน่นอน
11. มีหัวข้อประชุมซ่อนเร้นไว้อย่าง (Hidden Agenda)

ส่วนคณะกรรมการที่ทำงานไต่ผลดีนั้น ก็มีเหตุปัจจัยหลายประการที่มีส่วนช่วยให้คณะกรรมการทำงานไต่ผล ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การที่คนต้องการเข้าร่วมในคณะกรรมการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนชอบเป็นคณะกรรมการได้แก่ (อรุณ รัชธรรม 2524 : 183 - 184)

1. บทบาทของคณะกรรมการชัดเจน มีเป้าหมายแน่นอน
2. ความคุ้มค่าการประชุมได้ดี เริ่มตรงเวลาและเลิกตรงเวลา มีเวลาเพียงพอสำหรับทำงานให้เสร็จแล้วจึงเลิกประชุม
3. คณะกรรมการมีความฉะฉานต่อความต้องการของสมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. มีบรรยากาศผ่อนคลายมากกว่าเข้มงวดอย่างเป็นทางการเกินไป
5. ประธานเตรียมมาดีมีอุปกรณ์ สิ่งจำเป็นในการประชุมมาพร้อม
6. สมาชิกมีคุณภาพและน่าสนใจ เขาเหล่านั้นต้องการมีส่วนร่วมในคณะกรรมการ
7. ไม่มีการขัดจังหวะหรือหลีกเลี่ยงงานที่มอบหมาย

8. มีการจัดแนวคิดที่ดีและเป็นประโยชน์ เอาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ
9. มีการประเมินปริมาณงานได้ สิ่งควรปรับปรุงได้รับความสนใจ
10. คณะกรรมการรู้สึกว่าเขาได้รับประโยชน์มาอย่างในการเข้าเป็นคณะกรรมการ ได้รับการยอมรับ และมีความภาคภูมิใจมากพอควร รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในคณะกรรมการนั้น
11. ผลงานของคณะกรรมการได้มีการนำไปใช้และยอมรับว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ลักษณะของงานและเทคนิคการทำงานโดยกลุ่ม

การทำงานโดยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะต้องพิจารณาความสอดคล้องไปกันไคของปัจจัยต่าง ๆ ประกอบกัน คือ สถานภาพของกลุ่ม ลักษณะของงาน และองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความยุ่งยากของงาน ขนาดของกลุ่ม เป็นต้น เกี่ยวกับเรื่องลักษณะของงาน และความเหมาะสมกับคุณสมบัติของกลุ่มที่จะทำงานนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ (Chung and Megginson. 1981 : 236 - 240)

1. งานที่มีความยุ่งยากทั้งทางเทคนิคและทางสังคม หมายถึง งานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางเทคนิคในการทำ และต้องการความสามารถในการประสานงานให้สมาชิกทำงานร่วมกันด้วยดีอีกด้วย ลักษณะของงานเช่นนี้มักปรากฏในองค์การทั่วไป ได้แก่ งานพัฒนาต่าง ๆ เช่น การพัฒนาระบบอาวุธสงคราม หรืองานวิเคราะห์การลงทุนรายใหญ่ ๆ เป็นต้น ในสภาพเช่นนี้ กลุ่มจะทำงานได้ดีกว่าทำงานโดยคนคนเดียว แต่กลุ่มดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้
 1. กลุ่มจะต้องเน้นความสำคัญของทั้งคุณภาพและผลงาน และการยอมรับในงานว่า เป็นเป้าหมายสำคัญในการทำงาน

2. สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีทักษะในทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง และมีความสามารถในการปฏิบัติต่อกันและกันได้

3. กลุ่มประกอบด้วยคนที่มีความรู้ความสามารถในเทคนิคที่แตกต่างกัน และมีภูมิหลังที่สามารถจะทำงานได้

4. จะต้องมีการฝึกอบรมหรือให้ความรู้ความสามารถแก่สมาชิกในกลุ่มก่อนทำงานเพื่อให้สมาชิกเกิดความสะดวกในการที่จะติดต่อระหว่างกันและกัน

5. กลุ่มจะต้องมีขนาดเล็ก ประมาณ 5 - 7 คน เพื่อทำงานจึงจะเกิดคุณภาพของผลงาน

6. จะต้องมีการสื่อสารภายในกลุ่มอย่างดี เพื่อให้เกิดความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อสนเทศ ในระหว่างสมาชิก

7. กระบวนการปฏิสัมพันธ์ จะต้องเป็นไปแบบไม่เป็นทางการ เพื่อจะช่วยให้การออกความคิดเห็นและการตัดสินใจสะดวกขึ้น

2. งานที่มีความยุ่งยากเฉพาะด้านเทคนิค งานที่มีลักษณะเช่นนี้มักจะต้องจำเป็นต้องใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลในการเพ่งพิจารณาอย่างถ่องแท้ในหลาย ๆ ขั้นตอนจนจบกระบวนการ งานเช่นนี้จึงเหมาะที่จะทำโดยคนคนเดียวมากกว่าจะทำโดยกลุ่ม แต่ถ้าหากจำเป็นต้องทำโดยกลุ่มก็จะต้องใช้กลุ่มที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป้าหมายสำคัญของงานอยู่ที่คุณภาพของผลผลิต กลุ่มต้องยึดผลงาน
2. บุคคลที่มาร่วมงานจะต้องมีสมรรถนะทางเทคนิคสูงและมีความอดทน (ทนทาน) สูง คือ มีความมั่นคงยึดมั่นกับงาน มีความสนใจอย่างจริงจังกับงานที่ทำ

3. ผู้ร่วมงานจะต้องมีความสามารถทางเทคนิคและความสามารถทางสังคม เพื่อรักษาสัมพันธภาพและความสนิทสนมกันในการทำงาน

4. จะต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจระหว่างกันและกันในหมู่ผู้ทำงานก่อนการทำงานเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีภายในกลุ่ม

5. ขนาดของกลุ่มควรจะต้องเล็กประมาณ 2 - 3 คนต่อกลุ่ม

6. การสื่อสารควรเป็นแบบสองต่อสองไม่เป็นทางการ

7. ไม่จำเป็นต้องวางระบบการตัดสินใจของกลุ่มเอาไว้ก็ได้ เพราะเมื่อคนในกลุ่มคุยกันรู้เรื่องก็ตกลงตัดสินใจกันได้

3. งานที่มีความยุ่งยากเฉพาะด้านสังคม งานเช่นนี้ หมายถึง งานที่มีความยุ่งยากทางสังคมมากกว่าทางเทคนิค กล่าวคือ เป็นงานที่ยากในการที่จะเอาคนมาทำงานร่วมกัน เช่น งานด้านการจัดการ การจัดงบประมาณ การบริหารบุคคล และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น เนื่องจากงานในลักษณะที่ว่่านี้มีความจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ มีการประสานงาน หรือต้องการมติเอกฉันท์ในระหว่างกลุ่มย่อย ๆ หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ การตัดสินใจโดยกระบวนการกลุ่มจึงเหมาะสมกว่าการตัดสินใจโดยคนคนเดียว ในการทำงานที่มีลักษณะเช่นนี้ กลุ่มจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. จุดประสงค์สำคัญของงานจะต้องเป็นสิ่งที่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องยอมรับได้

2. จะต้องมีความสามารถ และมีลักษณะในการประนีประนอมข้อขัดแย้ง สามารถจะต่อรองในเรื่องต่าง ๆ ได้ จึงจะทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างสะดวก

3. กลุ่มควรประกอบด้วยสมาชิกที่แตกต่างกันในด้านคุณสมบัติ และภูมิหลัง (แต่ควรระวังข้อขัดแย้งภายในกลุ่มด้วย)

4. อาจมีการฝึกอบรมก่อนมีการทำงานด้วยก็ได้ (แต่ไม่จำเป็นนัก)

5. ขนาดของกลุ่มอาจแปรผันไปตามจำนวนของสมาชิกที่เกี่ยวข้อง (ไม่จำกัดขนาดขึ้นอยู่กับงานที่ทำ)

6. จะต้องมีการสื่อสารแบบวงล้อ และแบบประชาธิปไตยกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อสนเทศระหว่างกันสะดวกขึ้น

7. การตัดสินใจต้องทำเป็นแบบทางการ เช่น ใช้ผลการประชุมหรือวิธีการลงมติอย่างเป็นทางการ

4. งานที่ไม่มีความยุ่งยากทั้งทางเทคนิคและทางสังคม งานบางอย่างใช้เทคนิคเพียงเล็กน้อย และการทำงานก็เป็นไปได้ง่ายอย่างอิสระ เช่น งานในสายงานการผลิต (Production line) หรืองานเสมียนในสำนักงาน เป็นต้น งานเช่นนี้สามารถทำได้โดยง่ายจึงไม่นิยมทำเป็นกลุ่ม แต่ต้องการทำโดยกลุ่มก็เพียงเพื่อให้ได้จำนวนรวมของผลงานมากขึ้นเท่านั้นเอง ซึ่งกลุ่มที่จะทำงานที่มีลักษณะเช่นนี้นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

1. เป้าหมายของกลุ่มเน้นที่คุณภาพของงานและกิจกรรมกลุ่มเน้นที่ปริมาณงาน
2. กิจกรรมกลุ่มควรจัดให้มีเฉพาะกรณีที่สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจกันดี และทำงานด้วยกันได้ดีเท่านั้น
3. ความคล่องตัวของสภาพทางสังคมและเทคนิคจะช่วยให้ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดีขึ้น
4. การให้ความรู้ก่อนทำงาน ควรจัดทำเพื่อให้เกิดความรู้ที่สอดคล้องกัน ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มก็พอแล้ว
5. กลุ่ม ควรจะมีขนาดเล็ก เพราะถ้ากลุ่มขนาดใหญ่จะทำให้เกิดสภาพ "เสมอนอก เดินเล่น เป็นกองเชียร์" มากขึ้น
6. การติดต่อสื่อสารอาจใช้วิธีง่าย ๆ คือ แบบตัววาย (Y) ก็ได้เพื่อให้เกิดการรับทราบข้อมูลร่วมกันภายในกลุ่ม
7. การตัดสินใจโดยใช้วิธีตัดสินใจโดยคนหนึ่งคนใดก็ได้ เพราะงานชนิดนี้ไม่ต้องการตนช่วยตัดสินใจมากนัก

ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการทำงานโดยกลุ่ม

เนื่องจากการทำงานโดยกลุ่มเป็นวิธีการทำงานซึ่งต้องใช้เทคนิคที่เหมาะสมตามลักษณะของกลุ่มและองค์ประกอบอื่น ๆ หลายประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น

เพื่อให้การทำงานโดยกลุ่มได้ลงงานดี มีประสิทธิภาพ และปราศจากข้อขัดแย้งที่รุนแรง จึงควรปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่สำคัญดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 กลุ่มจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทางเทคนิคของงาน และมีบุคคลที่มีลักษณะทางการเมืองการประสานงาน ซึ่งสามารถจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้

ประการที่ 2 สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการของการให้ข้อเสนอแนะ การแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และวิธีการตัดสินใจของกลุ่ม หากไม่แล้วจะทำให้กลุ่มขาดประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีอิสระ และสบายใจที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึก และความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงาน หากกลุ่มขาดบรรยากาศเช่นนั้นแล้ว มักจะสกัดกั้นความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกของกลุ่มเสมอ

กล่าวโดยสรุปแล้วจะพบว่า ตามปกติงานที่ทำโดยกลุ่มอาจจะได้ลงงานที่ไม่ดีไปกว่าการทำงานเพียงคนเดียวก็ได้ หากหากกลุ่มที่ทำงานนั้น ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่จะทำงานได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้ เป็นสำคัญ คือ

- ธรรมชาติงานที่ทำ
- คุณภาพของบุคคลแต่ละคนในกลุ่ม
- ลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม
- การจัดดำเนินการกับกิจกรรมของกลุ่ม

นอกจากนี้ระดับความยากง่ายทางเทคนิคและทางสังคม ในงานที่ต้องทำก็มีความสำคัญต่อการทำงานโดยกลุ่มเช่นเดียวกัน กล่าวคือ กลุ่มจะมีความเหมาะสมที่จะทำงาน ซึ่งมีความจำเป็นทางสังคมทางเทคนิคสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับการต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันสูงเพียงใดนั่นเอง

เกี่ยวกับความเหมาะสมของกลุ่มกับสภาพของงานและปัจจัยประกอบอื่น ๆ นี้ โคเฮน (Cohen. 1980 : 116 - 117) ได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ที่จะบอกถึงกระบวนการของการทำงานโดยกลุ่มที่ควรจะเป็นมีอยู่หลายประการแต่ที่สำคัญมาก ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยกลุ่มนั้นมีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ขนาดของกลุ่ม
2. การกระจายทรัพยากรหรือความเชี่ยวชาญภายในกลุ่ม
3. ความยุ่งยากหรือความแปรผันของงานที่จะต้องทำ
4. ความกดดันในเรื่องเวลา
5. ระดับความจำเป็นที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวแล้ว ต่างก็มีความสำคัญและเหมาะสมกับสภาพการทำงานที่แตกต่างกันออกไป เช่น ขนาดของกลุ่มอาจไม่เท่ากัน คือ กลุ่มใหญ่อาจจะเหมาะสมกับงานที่มีระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่กลุ่มขนาดเล็กอาจจะเหมาะกับงานที่ต้องอาศัยการคิด และทดลองร่วมกัน เป็นต้น

รูปแบบและลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มทั้งหมดเท่าที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่ปรากฏอยู่ในกระบวนการทำงานโดยทั่วไป ทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมากล่าวถึงจึงเป็นทฤษฎีกลาง ๆ ซึ่งผ่านการทดสอบวิจัยจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสภาพการทำงานโดยกลุ่มที่เป็นอยู่ในสังคมไทยดียิ่งขึ้น อันจะเป็นการเน้นให้เข้าใจปัญหาของการทำงานโดยกลุ่มของคนไทยมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทยไว้ในตอนต่อไป รายละเอียดเหล่านี้ได้สังเคราะห์มาจากการศึกษาเอกสาร ผลงานวิจัยและจากปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสังเกตได้จากประสบการณ์ของตนเองบ้าง จากการบอกเล่าและการยืนยันจากผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์คลุกคลีอยู่กับการทำงานเป็นกลุ่มของคนไทยบ้าง แล้วนำมาประมวลเข้าเป็นรายงานลักษณะการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทย ดังจะได้นำเสนอต่อไป

ลักษณะการทำงานกลุ่มในสังคมไทย

งานที่ทำอยู่ในประเทศไทยนั้น มีหลายประเภท ทั้งที่เป็นงานซึ่งทำโดยคนคนเดียว และงานที่ต้องทำโดยกลุ่ม ในปี พ.ศ. 2513 กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ได้จัดแบ่งประเภทของงานต่าง ๆ ที่ได้จัดกลุ่มเอาไว้เพื่อเป็นมาตรฐานอาชีพในประเทศไทย โดยแบ่งกลุ่มงานอาชีพออกเป็น 11 กลุ่มดังนี้ (Department of Labour, 1969 : 6 - 10)

1. งานอาชีพชั้นสูง งานเทคนิค และงานที่เกี่ยวข้อง งานกลุ่มนี้ได้แก่ งานที่ต้องผ่านการศึกษาระดับสูง ตามปกติมักเป็นบุคคลที่ผ่านการศึกษาระดับอุดมศึกษา หรือเทียบเท่า รวมทั้งงานเทคนิคระดับสูง เช่น แพทย์ นักกฎหมาย ครู อาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ทำหน้าที่ในโบสถ์ หรือผู้นำในศาสนา เป็นต้น
2. งานบริหาร งานจัดการต่าง ๆ ได้แก่ งานผู้จัดการ ผู้บริหารในหน่วยงานทั้งรัฐบาลและเอกชน รวมทั้งพนักงานระดับหัวหน้าฝ่ายบริการต่าง ๆ เป็นต้น
3. งานเสมียน งานดำเนินการเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายเอกสาร ฝ่ายสารบรรณ งานนี้ ได้แก่ งานในสำนักงานต่าง ๆ
4. งานขาย ได้แก่ งานในฝ่ายขายสินค้าต่าง ๆ ในร้านหรือหน่วยขายต่าง ๆ รวมทั้งพนักงานส่งหนังสือพิมพ์ และงานที่ทำการค้าขายส่วนตัวต่าง ๆ ด้วย
5. งานบริการ คือ งานพนักงานบริการต่าง ๆ เช่น ในร้านอาหาร งานรับจ้างรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สิน งานซักรีด และคนบริการในสนามกอล์ฟ เป็นต้น
6. งานเกษตร การเพาะพันธุ์สัตว์ ป่าไม้ และล่าสัตว์
7. งานการผลิต เช่น งานอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น งานการควบคุมเครื่องจักร
8. งานขนส่ง เป็นงานฝ่ายพนักงานขับรถขนส่งต่าง ๆ
9. งานกรรมกร คือ งานใช้แรงงาน เช่น แยกของ ยกของต่าง ๆ
10. งานอื่น ๆ ที่นอกจากงานที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด
11. งานทหาร ตำรวจ หรืองานที่ถืออาวุธป้องกันประเทศ คือ งานของข้าราชการกลาโหม และตำรวจ เป็นต้น

เกี่ยวกับวิธีการทำงานของคนไทยนั้น ไพศาล ไกรสิทธิ์ (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524) ได้ทำวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร และคนไทยที่มีอาชีพแตกต่างกัน 160 คน ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาโดยอาศัยข้อมูลทั้งสองแหล่งประกอบกัน สรุปได้ดังนี้

1. คนไทยมีแนวความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับการทำงาน ดังนี้

(1) การทำงานและการหาความสุขสนุกสนานเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้

(2) การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงเอาชนะสิ่งแวดล้อม เป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก

(3) การทำงานเพียงอย่างเดียว มิใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

(4) การสะสมทรัพย์สินอันหาได้จากการทำงาน มิใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ

2. คนไทยมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานดังนี้

(1) ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ

(2) ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ

(3) ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง

(4) ต้องการงานที่มีอิสระ

3. คนไทยมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานดังนี้

(1) ไม่มีการวางแผนในการทำงาน

(2) มีสมรรถภาพที่จะทำงานคนเดียว

(3) ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

(4) ไม่มีวินัยในการทำงาน

4. ในวัยเด็กคนไทยได้รับการฝึกอบรมในการทำงานดังนี้

- (1) ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักทำงานเพื่อช่วยตัวเอง
- (2) ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวที่จะทำงานอาชีพ

จากผลการวิจัยนี้จะเห็นได้ว่าคนไทยมีปัญหาในเรื่องพฤติกรรมการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มที่ไร้ประสิทธิภาพซึ่งควรหาทางแก้ไขต่อไป

เจสสิยา บุรีภักดิ์ และหลุย จำปาเทศ (เจสสิยา บุรีภักดิ์ และหลุย จำปาเทศ 2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะความอดทนบิกนิงของคนไทย โดยต้องการหาคำตอบหลายประการ และขอคนพบที่สำคัญและสัมพันธ์กับการทำงานของคนไทยก็คือ พบว่าฐานที่เก็บความอดทน บิกนิง มีอยู่ 3 ประการ คือ

1. ในรูปของความแข็งแรงของร่างกาย (Body)
2. ในรูปของความนึกคิดที่เข้มแข็งทางจิตใจ (Mind)
3. ในรูปของความมั่นคงแน่วแน่ของประสาทส่วนนอก (Nerve)

ความอดทนบิกนิงทั้งสามรูปแบบนี้มีความสัมพันธ์กัน เช่น ถ้ากล้ามเนื้ออ่อนเพลีย จิตใจอาจห่อถอย และประสาทอาจเครียดตามไปด้วย ทำให้ทำงานได้ช้าลง หรือทำงานผิดพลาดได้ และผลของความอดทนบิกนิงที่เกี่ยวกับการทำงานนั้นได้แก่ข้อสรุปต่อไปนี้

1. การทำงานทั้งหลายจะให้ประสิทธิผลสำเร็จต้องอาศัยความอดทนบิกนิง
2. การงานจะบรรลุผลสำเร็จจะต้องใช้ความอดทนบิกนิงอย่างถูกวิธี
3. ความล้มเหลวในการทำงานเนื่องมาจากขาดความอดทนบิกนิง

ส่วนจารึก ชุกติศิกุล (จารึก ชุกติศิกุล 2524) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาของนักศึกษาครู และสิ่งกระตุ้นพฤติกรรม โดยศึกษาจากนักศึกษาครู จำนวน 800 คน พบว่า พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาของนักศึกษาครูมี 22 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มและการร่วมมือมีหลายองค์ประกอบ เช่น การยอมรับนับถือผู้อื่น ความเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา ความเป็นผู้นำในการยอมรับนวัตกรรม การติดต่อสัมพันธ์กับคนภายนอก การให้ความร่วมมือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความมีใจ

ยุติธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารกับคนอื่น ส่วน
 สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมที่มีส่วนสัมพันธ์กับกลุ่ม ได้แก่ ความต้องการให้งานกลุ่มสำเร็จ หรือ
 ไม่ต้องการให้งานกลุ่มเสียหาย ต้องการรักษาความสามัคคีเอาไว้ ต้องการให้มีการ
 แลกเปลี่ยนความร่วมมือ ความรัก ความพึงพอใจซึ่งกันและกัน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานกลุ่มของคนไทยโดยทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะ
 อย่างยิ่งในเรื่องของพฤติกรรมการทำงานและการจูงใจให้ทำงานนั้นผู้วิจัยเห็นว่า
 น่าจะแบ่งได้ว่ามีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มจะแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

ลักษณะที่ 1 เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มรับรู้บทบาท
 หน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน แต่ละคนรับทราบว่าตนเองจะต้องทำอะไร ประสานงาน
 กับผู้ใด ในเวลาและสถานที่ใด ต่างคนต่างก็ทำหน้าที่ของตนเองตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย
 มาแล้วในตอนท้ายของงานก็จะมีการนำเอาผลงานของแต่ละคนมารวมกัน ประสานกัน
 เข้าเป็นผลงานรวมของกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มมีส่วนสำคัญในการสร้างผลงานตามบทบาท
 หน้าที่ของตนเอง กลุ่มเช่นนี้จะมีผู้ประสานงานที่ทำหน้าที่แจกจ่ายงาน ดูแลความเรียบร้อย
 และรวบรวมผลงานเข้าด้วยกันเป็นผลงานรวม การจูงใจหรือให้รางวัลของการทำงาน
 กลุ่มนี้จะเป็นไปแบบเพิ่มรางวัลพิเศษแก่กลุ่มที่ทำงานได้ผลงานรวมดี และมีปริมาณมาก
 โดยการคิดโบนัสจากร้อยละของผลงานรวมไปเพิ่มให้แก่ผลงานหรือรางวัลที่แต่ละคน
 ที่ทำได้อีกด้วย เป็นลักษณะการจูงใจแบบเอื้อเพื่อเกื้อกูลให้ทุกคนทำงานของตนได้อย่าง
 เต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี และผลงานรวมดีแล้ว จะให้รางวัลพิเศษ (โบนัส) เพิ่ม
 ขึ้นด้วย ตัวอย่างของงานเช่นนี้ได้แก่ งานธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะงานฝ่ายขาย ฝ่าย
 การตลาด งานพนักงานบริการในภัตตาคาร งานขายประกันชีวิต ซึ่งมีกระบวนการจูงใจ
 ให้รางวัลแบบผสม คือ ค่าจ้างประจำรายเดือนแล้วให้รางวัลพิเศษตามปริมาณยอดขาย
 สินค้า หรือบริการเพิ่มเติมอีกด้วย

ลักษณะที่ 2 เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มไม่รับบทบาทหน้าที่ที่แน่นอนของตนเอง บางครั้งต้องทำหน้าที่ผู้นำ บางครั้งก็เป็นผู้ตาม ทุกคนต่างก็ทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำแทนกันในบางโอกาส การทำงานเช่นนี้ระบอบเขตหน้าที่การงานแต่ละคนไว้อย่างหลวม ๆ แต่ในคราวจำเป็นก็อาจจะมีคนมาช่วยกันได้เป็นบางครั้งว ผู้ทำงานมักมีความรู้ความสามารถระดับกลาง ๆ พอทำแทนกันได้แทบจะทุกตำแหน่ง สำหรับผลประโยชน์หรือรางวัลที่จะได้รับจากการทำงานเช่นนี้มักเป็นผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นผลงานของกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสได้รับคุณประโยชน์ทั่ว ๆ กัน การดำเนินงานจึงต้องเอื้อเพื่อเกื้อกูลกันเพื่อให้ได้ผลงานส่วนรวมที่ดี ตัวอย่างของงานเช่นนี้ได้แก่ การเล่นกีฬาเป็นทีม หมูลูกเสือ ทีมงานผ่าตัดในโรงพยาบาล กองกำลังตรวจการของตำรวจที่ออกปฏิบัติงานเป็นชุด ๆ ทีมช่างเครื่องซ่อมรถยนต์ กลุ่มคนงานก่อสร้าง

ลักษณะที่ 3 เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างก็ได้รับบทบาทหน้าที่ของตนก่อนการทำงาน ว่าตนเองมีบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง เกี่ยวข้องกับผู้อื่นในกลุ่มอย่างไรบ้าง ซึ่งการกำหนดบทบาทหน้าที่เช่นนี้ จะกำหนดออกมาเป็นกฎระเบียบปฏิบัติที่ทุกคนยึดถือปฏิบัติ มีการกำหนดขอบข่าย อำนาจหน้าที่ของแต่ละคน แต่ละตำแหน่งเอาไว้อย่างชัดเจน ส่วนการจูงใจหรือเงื่อนไขของรางวัลในการทำงานตามลักษณะที่ 2 นี้จะเป็นไปเพื่อให้ทุกคนแข่งขันกันทำงานภายในกลุ่ม เพื่อแย่งชิงรางวัลที่มีอยู่อย่างจำกัด หากมีผู้อื่นได้ไปแล้วผู้ที่เหลืออยู่ก็จะไม่ได้รางวัลนั้น แม้จะใช้เวลาพยายามใกล้เคียงกันก็ตาม เพราะรางวัลมีจำกัด แต่ผู้อยากได้รางวัลมีจำนวนมาก งานในลักษณะเช่นนี้ได้แก่ งานในวงราชการทั่วไป งานในสำนักงานของราชการ ซึ่งมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างเด่นชัดให้กับตำแหน่งทุกตำแหน่ง แต่สิ่งจูงใจให้ทำงานนั้นเป็นไปในรูปจำกัดจำนวน ตัวอย่างเช่น การให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น ในทางปฏิบัติจริง ๆ จะมีผู้ได้เป็นจำนวนเพียงร้อยละ 15 ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยนั้น ๆ จึงต้องมีการแย่งชิงแข่งขันกันในกลุ่มข้าราชการกันเอง ทั้ง ๆ ที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามระเบียบที่กำหนดไว้

ลักษณะที่ 4 เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งผู้ปฏิบัติงานยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเด่นชัด ทราบเพียงว่าทุกคนมีหน้าที่ช่วยกันทำงานใดทำงานหนึ่งให้เสร็จตามกำหนด หรือทราบเฉพาะเพียงว่าจะไปทำอะไรที่ไหน บางทีก็ทราบว่าเพื่อนร่วมงานเป็นใคร บางทีก็ไปรู้จักกันในที่ทำงานหรือแหล่งงานนั่นเอง การแบ่งปันผลประโยชน์ก็มิได้มีกฎเกณฑ์แน่นอน ส่วนใหญ่จะเป็นไปในรูปใครทำมากก็ได้ผลประโยชน์มาก ใครโชคดีกว่า สามารถกว่า ก็ได้มากกว่า ใครโชคร้ายหรือมีความสามารถน้อยก็ได้รับผลประโยชน์น้อย และเมื่อมีผู้อื่นได้ผลประโยชน์แล้วคนอื่น ๆ ก็ไม่ได้ เพราะสิ่งที่เป็นประโยชน์นั้นมีจำกัด งานใดลักษณะเช่นนี้ได้แก่ งานประเภทการแสวงหาของป่า การล่าสัตว์ หาพืชจับปลาตามธรรมชาติ งานเช่นนี้มักจะออกไปแบบเป็นกลุ่มแต่พอลงมือทำงานจริง ๆ ก็ทำโดยต่างคนต่างทำ มีการช่วยเหลือกันบ้าง แต่ผลประโยชน์จะได้จากผลงานของแต่ละบุคคลเท่าที่จะทำได้

จากพฤติกรรมการทำงานและระบบการจูงใจในการทำงานกลุ่มในสังคมไทย ดังกล่าวแล้ว ประกอบกับหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ จึงเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยออกแบบวิธีทำงานทั้ง 4 ลักษณะให้มี การกำหนดหน้าที่การงาน และการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานเหมือนกับลักษณะการทำงานในสังคมไทยโดยทั่วไป แล้วนำมากำหนดให้เป็นรูปแบบการทำงานในการทดลองดังต่อไปนี้

1. วิธีทำงานกลุ่มแบบ "แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน" (แบบแบ่ง-เสริม) เป็นการจำลองลักษณะการทำงานลักษณะที่ 1
2. วิธีทำงานกลุ่มแบบ "ไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน" (แบบไม่แบ่ง-เสริม) เป็นการจำลองลักษณะการทำงานลักษณะที่ 2
3. วิธีทำงานกลุ่มแบบ "แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน" (แบบแบ่ง-ขัด) เป็นการจำลองลักษณะการทำงานลักษณะที่ 3
4. วิธีทำงานกลุ่มแบบ "ไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน" (แบบไม่แบ่ง-ขัด) เป็นการจำลองลักษณะการทำงานลักษณะที่ 4

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงานกลุ่ม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของงานกลุ่มในที่นี้ หมายถึง ตัวปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของงานกลุ่ม ปัจจัยดังกล่าวนี้หากขาดไปหรือมีอยู่ไม่เหมาะสมจะทำให้ผลงานเปลี่ยนแปลงไป และผลลัพธ์ของการทำงานของงานกลุ่มลดลง ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่หลายอย่างที่สำคัญ ๆ ได้แก่ สถานการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ทำงาน การรับบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และการจูงใจให้ทำงาน ปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อทั้งงานที่ทำโดยคนคนเดียว และงานที่ทำโดยกลุ่ม อย่างไรก็ตามการทำงานโดยกลุ่มนั้นยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วยอีกหลายประการ เช่น ขนาดของกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผู้ค้นคว้าวิจัยและรายงานไว้ทั้งที่ปรากฏเป็นเอกสารตำรา และผลงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขนาดของกลุ่ม ขนาดของกลุ่มมีผลกระทบต่อผลลัพธ์จากการทำงานของกลุ่มอยู่ไม่น้อย เพราะถาขนาดของกลุ่มไม่เหมาะสมกับงานที่ทำแล้วผลงานที่ออกมาอาจจะไม่ดีพอ อย่างไรก็ตามขนาดของกลุ่มกับลักษณะการปฏิบัติงานอาจมีความสัมพันธ์กันที่ไม่ชัดเจนนัก แต่ขนาดของกลุ่มนั้นมีผลกระทบต่อความเร็วของการตัดสินใจที่กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ถ้ากลุ่มมีขนาดโตขึ้นมีจำนวนสมาชิกมากขึ้น จำเป็นต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนเด็ดขาดด้วย เพราะว่าโอกาสที่สมาชิกจะติดต่อกันแบบสองต่อสองโดยตรงมีน้อยลง การสื่อสารนั้นจะถูกจำกัดลง จึงอาจจะต้องมีผู้นำทำหน้าที่แทนกลุ่มอีกด้วย

เกี่ยวกับขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมนี้ผู้วิจัยเอาไว้มากหลายท่านเช่น พี อี สเลเตอร์ (Lundgren. 1974 : Citing P.E. Slater.1958) ได้วิจัยพบว่า กลุ่มที่เป็นกลุ่มทำงานที่สมาชิกพอใจมากที่สุด คือ กลุ่มที่มีจำนวน 5 คน และพบต่อไปว่ากลุ่มยิ่งเล็กการทำงานยิ่งมีความเครียดสูง และถ้ากลุ่มใหญ่เกินไปก็ทำให้การติดต่อสื่อสารกันไม่สะดวก ทำให้สมาชิกไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ส่วน บอร์แมน (Borman. 1972 : 6) ให้

อธิบายโดยอ้างอิงผลการวิจัยว่า จากการวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มขนาดเล็ก ซึ่งถือว่าขนาดที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้น พบว่า จำนวนสมาชิกที่พอดีและกลุ่มทำงานได้ดีเมื่อกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5 คน ถ้ากลุ่มใดมีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน พวกเขาก็จะบ่นว่ากลุ่มของเขาเล็กเกินไป กลุ่มทำงานที่มีสมาชิกเป็นจำนวนคู่ นั้น มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกเป็นจำนวนคี่ (กลุ่มที่มี 5 คน 7 คน ย่อมทำงานได้ดีกว่ากลุ่มที่มี 6 คน หรือ 8 คน)

อีกความเห็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับขนาดของกลุ่ม ก็ คือ ความเห็นเกี่ยวกับช่วงของอำนาจการควบคุม ซึ่ง สมศรี จุลละนันท์ (สมศรี จุลละนันท์ 2514 : 93 และ 94) ได้อธิบายถึงจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารคนหนึ่งจะสามารถควบคุมงานได้ผลดีไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ควรมีผู้ใต้บังคับช้ขาดคล้องไปอย่างน้อยที่สุด 4 คน และอย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 8 คน อย่างไรก็ตามช่วงของอำนาจการควบคุมนี้อาจยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับช้ขาดอาจมีจำนวนน้อยกว่า 4 คน หรือมากกว่า 8 คนก็ได้ในบางองค์การ แต่อย่างไรก็ตามช่วงอำนาจที่พบว่าประหยัคที่สุดคือ หัวหน้า 1 คน ต่อเจ้าหน้าที่ 6 คน นั่นคือ กลุ่มทำงานควรมีขนาด 7 คนนั่นเอง

จากเอกสารและผลงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว พอจะยืนยันได้ว่า ขนาดของกลุ่มที่เป็นคณะทำงานที่เหมาะสมควรจะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 5 - 7 คน และควรมีสมาชิกเป็นจำนวนเลขคี่ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักดังกล่าว การวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มทดลองประกอบด้วยสมาชิก 5 คน

2. สถานการณ์ บัจััยค่านสถานการณ์ของการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างตั้งแต่สภาพแวดล้อมในการทำงาน จนกระทั่งถึงโชคหรือเคราะห์ในการทำงาน บัจััยเหล่านี้บางอย่างผู้บริหารงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อบัจััยนั้น แต่บางอย่างอาจจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร บัจััยทางค่านสถานการณ์นี้ จะมีอิทธิพลต่อการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องความสามารถของู้ทำงาน (สมยศ นาวิการ 2521 : 139 และ 140)

ปัจจัยด้านสถานการณ์นี้ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งที่ ลอว์เลอร์ (สมยศ นาวีการ 2521 : 140 อ้างอิงมาจาก Lawler, n.d.) ได้อธิบายไว้ว่า คือสิ่งต่อไปนี้

- รูปแบบของงาน
- สภาพการทำงาน
- เครื่องมือ
- วัสดุที่ใช้ทำงาน
- เป้าหมายของการปฏิบัติงาน
- ลักษณะขององค์การ
- โชนค
- เวลา
- แบบของการนิเทศและควบคุม
- กลุ่มผู้ทำงาน
- อื่น ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ จะควบคุมให้สถานการณ์ของการทำงานที่กำหนดให้แก่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีสถานการณ์เหมือนกัน กล่าวคือ ให้มีปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดนี้เหมือนกันทุกกลุ่ม โดยถือว่าสถานการณ์การทำงานนี้เป็นตัวแปรที่ถูกควบคุมโดยแบบแผนการวิจัย

3. ความสามารถและทักษะ ความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในการที่จะทำงาน เรียนรู้หรือปรับตัวได้ ความสามารถของบุคคลอาจจะถูกกำหนดโดยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดและรูปร่างของร่างกาย ความคล่องแคล่วในการใช้วัยวะต่าง ๆ อายุ เป็นต้น ส่วนทักษะ หมายถึง ระดับของความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล บุคคลที่มีความสามารถเบื้องต้นเฉพาะอย่าง จะเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องกันได้ดีกว่า (สมยศ นาวีการ 2521 : 141) ความสามารถและทักษะของบุคคลสามารถฝึกฝนอบรมให้มีมากขึ้นได้ ความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน ดังเช่น หลวง

วิธีตรวจหาการ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การศึกษาสูงและมีความรู้ที่เป็นอุปกรณ์สำคัญ
ในเบื้องต้น และผู้ที่มีความรู้ที่ รู้จักวิธีทำงานควาย่อมสามารถจะทำงานได้ก็เป็นพิเศษ
อีกด้วย (วิธีตรวจหาการ 2519 : 6 - 7)

บุคคลหรือกลุ่มที่มีความสามารถและทักษะสูงย่อมจะทำงานได้เก่งกว่าบุคคล
หรือกลุ่มที่สามารถน้อยกว่า ลักษณะการทำงานที่ถือว่าทำเก่งนั้น มีลักษณะสำคัญ 3
ประการ คือ (วิธีตรวจหาการ 2519 : 7 - 8)

1. ทำงานเสร็จเร็ว และถูกต้องเรียบร้อยละเอียดละออ
2. แก้ปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาที่ยากลำบากให้ลุล่วงไปได้
3. มีความทนทานในการทำงาน ทำงานได้มากกว่าบุคคลปกติ

จะเห็นได้ว่า ความสามารถและทักษะก็เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่เกิดผล
ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มได้เช่นกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะควบคุมให้
กลุ่มทดลองทุกกลุ่มมาจากกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและทักษะเท่าเทียม จึงถือได้ว่า
ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรควบคุมโดยแบบแผนของการวิจัย

4. ผู้นำของกลุ่ม ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงาน
ของกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง ในการทำงานโดยกลุ่มนั้น ผู้นำมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ (ถวิล ชาราโกชน์
และคนอื่น ๆ 2522 : 53)

1. ทำความเจริญก้าวหน้าให้กับกลุ่มของสมาชิก
2. บริหารกลุ่ม
3. แนะนำให้กลุ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ
4. สร้างความรู้สึกมั่นคงให้เกิดแก่กลุ่ม
5. ทำงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องไม่ใช่เฉพาะที่คนสนใจเท่านั้น

สำหรับลักษณะของผู้นำที่ได้รับความนิยมสำเร็จนั้น เสนาะ ตีเขาว์ และคนอื่น ๆ
(เสนาะ ตีเขาว์ และคนอื่น ๆ 2525 : 275 - 276) ได้อธิบายสรุปคุณสมบัติของ
ผู้นำที่ได้รับความนิยมสำเร็จไว้ดังนี้

1. มีความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ลูกน้องมั่นใจ มีความเชื่อถือ ลูกน้องมีความโน้มเอียงที่จะทำตามได้ง่าย
2. มีความสามารถที่จะติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี
3. เป็นตัวแทนของลูกน้องในการรักษาผลประโยชน์ของลูกน้องเมื่อติดต่อกับหน่วยงานอื่น ในขณะที่อยู่ในกลุ่มก็ทำหน้าที่เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม
4. สามารถชี้แจงให้ลูกน้องเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ส่วนตัวของลูกน้องมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ (หรือกลุ่ม) อย่างไร เพราะว่าตามปกติแล้วคนจะไม่กระตือรือร้นในการทำงานถ้าไม่เข้าใจว่า ผลงานของเขาส่งผลให้วัตถุประสงค์โดยรวมบรรลุผล และจากการบรรลุผลนั้นวัตถุประสงค์ส่วนตัวของเขาก็บรรลุตามที่หวังไว้ด้วย
5. รู้จักกาลเทศะว่าเมื่อใดควรปล่อยให้ลูกน้องรับผิดชอบงานเอง เมื่อใดควรควบคุมงานที่มอบหมายอย่างใกล้ชิด

ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้สภาพการทำงานของกลุ่มมีบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง หรือมีความตึงเครียดได้ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้มีส่วนอย่างสำคัญในการทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วย ในการวิจัยนี้จึงได้ผนวกเอาการสังเกตบทบาทของผู้นำในกลุ่มไว้เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในการทำงาน และความพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้

5. การรับรู้หน้าที่การงาน การรับรู้หน้าที่การงานนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน การรับรู้ทางค่านิยมที่ก็คือ การรับรู้ว่า "จะอย่างไร" เช่น การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับประเภทของกิจกรรม และพฤติกรรมที่พวกเขาควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของพวกเขา การรับรู้ทางค่านิยมนี้จะเรียนรู้ได้จากคำแนะนำในการทำงานและประสบการณ์จากการทำงานส่วนบุคคล หากต้องการให้ผู้ร่วมงานรับรู้บทบาทที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะต้องชี้ให้พนักงานทราบเกี่ยวกับแบบของพฤติกรรมที่จะนำไป

สู่การปฏิบัติที่ดี ทางหนึ่งที่เราควรทำก็คือ การใช้กระบวนการบริหารงานแบบ MBO (Management by Objectives) เพราะจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความหมายที่ได้รับมอบหมายว่า "จะอย่างไร" ได้ชัดเจนขึ้น

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler) เน้นความสำคัญของการรับรู้บทบาทว่า ถ้าหากการรับรู้บทบาทไม่ถูกต้องแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเท่ากับศูนย์ ถึงแม้ว่า ความสละสลวยหรือแรงจูงใจจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้ทำงานไม่ได้รับการชักนำไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังนั้น การรับรู้หน้าที่การงานหรือบทบาทของตนเอง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลการทำงานของทั้งบุคคลและกลุ่มที่ทำงาน

หลวงวิจิตรวาทการ (วิจิตรวาทการ 2519 : 5 - 6) เน้นความสำคัญของวิธีการทำงานว่าเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะให้งานสำเร็จได้ เพราะว่า เวลาที่ดี ความทนทานในร่างกายก็ดี ย่อมมีขีดชั้นขอบเขต เป็นการยากที่จะยืดเวลาหรือเพิ่มพูนความแข็งแรงในร่างกายของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออายุมากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนั้น การที่จะทำงานให้ได้ผลดีก็ต้องรู้จักใช้วิธีทำงานที่ดี โดยพยายามใช้เวลาอันน้อย ๆ ทำงานให้ไต่มา ๆ ทำงานให้ร่างกายเหนื่อยน้อย ให้ทำงานมาก ๆ และทำงานให้เป็นสิ่งสนุก มิใช่ทำแล้วเกิดทุกข์แก่ผู้ทำ ไม่ใช่การทำงานเป็นความทุกข์ทรมานแก่ตนเอง จึงนับได้ว่า การรู้อย่างไรที่จะทำงานให้ได้ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานไม่น้อยทีเดียว ผู้วิจัยจึงได้นำเอาปัจจัยเรื่องการรับรู้บทบาทหรือวิธีทำงานนี้มาเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำการวิจัยเรื่องนี้ด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้เรียกชื่อตัวแปรที่เป็นเรื่องของการรับรู้บทบาทหน้าที่การงานนี้ว่า การแบ่งและมอบหมายการงาน และเพื่อให้สะดวกและเข้าใจง่ายจึงเรียกย่อ ๆ ว่า "การแบ่งงาน"

6. การจูงใจ คำนี้แปลมาจากคำว่า Motivation ซึ่งเป็นคำที่มาจากคำว่า Motive แล้วขยายมาเป็น Motivation อีกทอดหนึ่ง ความหมายของคำนี้ก็คือ อารมณ์หรือความปรารถนาที่เกิดในจิตใจของบุคคล อันเป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา (Mathis. 1976 : 40 - 41) การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม

กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่น ให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวคน แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของคนก็คือ ความต้องการ (สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 108)

การจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานมาก จากผลการวิจัยที่กระทำโดยวิลเลียม เจมส์ (William James) ในปลายปี ค.ศ. 1800 ซึ่งให้ ความสำคัญของการจูงใจ โดยพบว่า พนักงานที่ทำงานของพวกเขาด้วยการใช้ความสามารถเพียงประมาณร้อยละ 20 - 30 แต่เมื่อพนักงานเหล่านี้ได้รับการจูงใจให้ทำงาน ด้วยการใช้ความสามารถประมาณร้อยละ 80 - 90 จะเห็นได้ว่า การจูงใจ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานถึงประมาณร้อยละ 50 - 70 (สมยศ 2521 : 76)

การจูงใจในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

เนื่องจากการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อผลการทำงานของมนุษย์ จึงได้มีการทำการ ศึกษาวิจัยในเรื่องการจูงใจอย่างกว้างขวางมาเป็นเวลาประมาณกว่า 100 ปีแล้ว การศึกษาดังกล่าวนั้นมีความมุ่งหมายที่จะตอบปัญหาสำคัญที่ว่า "อะไรเป็นเป้าหมาย เบื้องต้นของมนุษย์" เพื่อศึกษาว่า "คนต้องการอะไร" นั้นเอง ตลอดเวลาที่ผ่านมา ตั้งแต่เริ่มศึกษาจนถึงปัจจุบันนี้ ได้มีวิธีการศึกษาเรื่องของการจูงใจอยู่ให้เห็นได้ชัดเจน 4 วิธี (Mathis. 1976 : 43 - 51) แต่ละวิธีก็อยู่บนความเชื่อเบื้องต้นหรือ ฐานคติ (Assumptions) ที่แตกต่างกันไป และแต่ละความเชื่อก็ได้ตีความหมาย ออกมาเป็นวิธีการศึกษาและจูงใจคนให้ทำงาน ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวแยกตาม กลุ่มแนวความคิดได้ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตั้งอยู่บนความเชื่อพื้นฐานที่ว่า คนเป็นสัตว์ที่มีเหตุผล และเป็นสัตว์เศรษฐกิจ ดังนั้นคนจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามต้องเป็นไปตามเหตุผล และเพื่อเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ความต้องการทางการเงินจึงถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของคน การจูงใจให้คนทำงานจึงต้องใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจอย่างสำคัญ การจูงใจตามแนวความคิดนี้จึงทำโดยพยายามสร้างโอกาสที่จะให้คนได้รับเงินมากขึ้น หรือได้คุณประโยชน์เชิงเศรษฐกิจมากขึ้น เพราะคนเป็นผู้มีเหตุผล และตัดสินใจทำงานเมื่อรู้ว่ามีโอกาสจะได้รับเงิน หรือผลประโยชน์ที่สูงกว่าค่าทำใจ อย่างไรก็ตามความเชื่อเช่นนี้ก็ถูกขัดแย้งและพิสูจน์แย้งโดยกลุ่มที่ทำการทดลองที่ ฮอร์ทรอน โดยกลุ่มของ เอ็ดสัน เมโย (สมพงษ์ เกษมดิน 2517 : 69 - 70) ซึ่งอธิบายว่า เงินมิใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะจูงใจให้คนทำงาน แต่ยังมีปัจจัยอื่นด้วย แต่เงินก็มีความสำคัญต่อการทำงานไม่น้อยทีเดียว

กลุ่มที่ 2 ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า คนนั้นเป็นสัตว์สังคม ผู้ทำการวิจัยอย่างลึกซึ้งในเรื่องนี้ คือ บริษัท เวสเทอร์น อีเลคทริก โดยการนำของ เอ็ดสัน เมโย ราว ๆ ปี ค.ศ. 1927 - 1932 แนวความคิดนี้เชื่อว่าคนเรานั้นสามารถจะจูงใจให้ทำพฤติกรรมใด ๆ ถ้าการจูงใจนั้นเป็นไปตามความต้องการทางสังคมของเขา สิ่งในกลุ่มนี้เน้นก็คือ ความสุขและความสบายใจในการทำงาน โดยมีคติพจน์ว่า "ความสุข และความกลมกลืนกันในกลุ่มจะนำไปสู่ผลผลิต" และ "คนงานที่มีความสุข คือ คนงานที่มีผลิตภาพสูง" แนวความคิดนี้จึงเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะเชื่อว่ามนุษย์นั้นประกอบขึ้นด้วย หัตถ์คนคิด ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์เป็นหลัก ดังนั้น การจะจูงใจให้คนทำงานจึงต้องมุ่งไปที่ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าการวิจัยของกลุ่มนี้จะให้ความรู้มากมาย แต่ก็มิใช่จะถูกต้องทั้งหมด เพราะบางคนนั้นปัจจัยด้านสังคมมิใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะจูงใจให้เขาทำงาน และบางทีก็พบว่า การมีความสัมพันธ์แบบไม่จริงใจทำให้งานเสียหายเสียอีก

กลุ่มที่ 3 ตั้งอยู่บนความเชื่อพื้นฐานที่ว่า คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีการตัดสินใจ
ในขณะที่มีการเจริญเติบโต และต่อสู้ไปเรื่อย ๆ เพื่อที่จะให้ถึงความจริงหรือสัจจะ
แห่งตน (Self actualization) แนวความคิดนี้หมายความว่า คนนั้นมีศักยภาพ
ที่จะทำอะไรตามสิ่งที่มีในตัวเขา ดังนั้นการเร้าหรือการจูงใจให้เขาได้แสดงความสามารถ
ของเขาออกมา จึงต้องกระทำ แนวความคิดเช่นนี้มีผู้นำไปอธิบายหลายคน
เช่น คักดาซ แม็กเกรเกอร์ ในเรื่องทฤษฎี X ทฤษฎี Y อับบราฮัม มาสโลว์ ในเรื่อง
ระดับความต้องการของคนและเฟรดเคอริก เฮอริสเบอร์ก ในเรื่องทฤษฎีสององค์ประกอบ
เป็นต้น แต่ก็มีการวิจารณ์ว่า กลุ่มนี้เน้นเรื่องความเป็นจริงเกี่ยวกับตนเองมากเกินไป
โดยเน้นว่างานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ ซึ่งสำหรับบางคนนั้นความพอใจสูงสุด
ของเขามีใช้การทำงาน แต่อาจจะอยู่ที่สิ่งอื่น เช่น "การไม่ได้ทำงาน" เป็นต้น

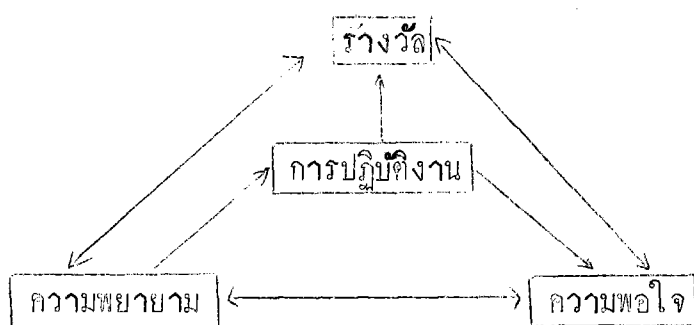
กลุ่มที่ 4 ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนนั้นแตกต่างกัน ดังนั้นการจูงใจ
คนนั้นจึงต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของเขาโดยเฉพาะในเรื่อง "ความต้องการ"
"สถานการณ์" และ "ความคาดหวัง" ของบุคคลเหล่านั้น กล่าวคือ การจูงใจต้องทำ
ตามความต้องการ ของบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของงานที่เขาทำอยู่ และต้อง
เชื่อว่าเขาหวังจะได้รับผลตอบแทนอะไรบางอย่าง ถ้าเขาทำงานเสร็จ นักวิชาการกลุ่มนี้
เรียกตัวเองว่าเป็นกลุ่มใหม่ เน้นที่ความสับสนและแตกต่างของบุคคล ซึ่งได้แก่ วรูม
(Vroom) ลอว์เลอร์ (Lawler) พอร์ทเตอร์ (Porter) โลแมน (Lyman)
เป็นต้น กลุ่มนี้มีความเชื่อว่า การจูงใจให้คนทำงานนั้นเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อนมาก
ซึ่งขึ้นอยู่กับทั้งตัวผู้ทำงานเอง และสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นทำงานอยู่อีกด้วย การจูงใจ
จึงต้องพยายามทำให้ ความต้องการส่วนบุคคล ความหวังของเขา กับ รางวัลที่จะให้
เมื่อทำงานเสร็จนั้น เข้ากันได้พอดีอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันและไปกันได้ไม่ขัดกัน

เมื่อได้ศึกษาเรื่องของการจูงใจเป็นเวลานาน และเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า
เป็นสิ่งจำเป็นต่อผลการทำงานของบุคคล และกลุ่มทดลองของคากาคต่าง ๆ อย่างแน่ชัด
จึงได้มีการประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจมาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงาน

ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งลักษณะการนำเอาทฤษฎีการจูงใจมาใช้เพื่อให้การทำงานโดยคนนั้นมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ (สมยศ นาวิการ 2521 : 174 - 179)

1. การให้ผลตอบแทนทางการเงิน
2. การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
3. การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน
4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

โดยหวังว่ารูปแบบการจูงใจทั้ง 4 ลักษณะนี้ จะเป็นผลตอบแทนที่เป็นสาเหตุให้เกิดความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ สมิธ และ แกรนนี่ (Smith and Cranny. 1968 อ้างจาก สมยศ นาวิการ 2521 : 156) ได้เสนอรูปแบบ (Model) ของการจูงใจไว้ดังในแผนภาพ



ภาพประกอบ 3 รูปแบบของการจูงใจ

วิธีการใช้รูปแบบการจูงใจทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวนี้ อาจสรุปได้ดังนี้

1. การให้ผลตอบแทนทางการเงิน ส่วนใหญ่จะใช้อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานทั่ว ๆ ไป โดยมีแนวการจูงใจโดยใช้เงิน ดังต่อไปนี้
 - การให้ผลตอบแทนตามความสามารถ เช่น ให้ค่าจ้างตามคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะของผู้ปฏิบัติงาน

- การให้โบนัสสำหรับบุคคล
- การให้ค่าตอบแทนต่อหน่วย หรือค่านายหน้า
- การให้โบนัสสำหรับกลุ่ม
- การมีส่วนร่วมในผลกำไร

2. การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นการจูงใจที่มีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการตอบสนองความพอใจ และผลการปฏิบัติงาน และเน้นปัจจัยที่สนองความต้องการของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรับผิดชอบ ความท้าทาย และความสำเร็จที่จะต้องมี เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน จากการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานนั้น นักวิจัยพบว่า ภายหลังจากที่พนักงานปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาหนึ่งแล้ว การขาดงานได้ลดลง

4. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การจูงใจลักษณะนี้ได้นำแนวทางมาจากทฤษฎีการเสริมแรง ดังนั้นการจูงใจโดยวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ โดยให้มีการเสริมแรงในพฤติกรรมที่ต้องการ การเสริมแรงอาจเป็นไปทั้งในทางบวกหรือทางลบก็ได้ แต่จากผลการวิจัยได้พบข้อเสนอแนะว่าสิ่งเสริมแรงในทางบวกจะมีประสิทธิภาพมากกว่าสิ่งเสริมแรงในทางลบ (สมยศ นาวิการ 2521 : 178) ในการเสริมแรงเช่นนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์ ได้เสนอแนะให้ใช้สิ่งเสริมแรงอื่น ๆ เช่น การยกย่องสรรเสริญ การเคารพ และวิธีการใช้คำพูดต่าง ๆ ซึ่งทำได้ง่าย และหลังจากที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้นและได้รับการยอมรับแล้ว ผลตอบแทนทางด้านการเงินในรูปผลตอบแทนเพื่อจูงใจก็จะเป็นสิ่งเสริมแรงทางบวกได้

แนวปฏิบัติในการจัดระบบการจ้าง

จุดมุ่งหมายหลักในการจัดระบบการจ้าง ก็คือ เพื่อจัดการผูกมัดผู้ทำงานให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เข้ากับรางวัลที่จะเสนอให้ และต้องการให้พนักงานเพิ่มความสามารภในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้ได้รับรางวัลที่สูงขึ้น และตรงตามความต้องการของพนักงานนั้น ๆ การวัดระบบการจ้างอาจทำได้ทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของงาน และผู้ปฏิบัติงาน (Mathis. 1978 : 178 - 180) สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการจัดระบบการจ้างให้ได้ประสิทธิภาพนั้น มีดังนี้ แมทธิส (Mathis. 1976 : 187 - 188) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. ระบบการจ้างควรสัมพันธ์ (ผูกมัด) กับการทำงานให้มากที่สุดที่จะทำได้
2. แบบการจ้างควรจัดตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. ระบบการจ้างควรจะออกแบบให้สะท้อนให้เห็นรูปแบบของงานที่ทำและรูปแบบของโครงสร้าง ขององค์การที่จัดทำงานนั้น
4. ระบบการจ้างที่เลือกมาใช้ ควรจะสอดคล้องไปกันได้กับบรรยากาศ และข้อจำกัดบางอย่างขององค์การ
5. ระบบการจ้างจะต้องสอดคล้องกับกระบวนการบริหารที่ยุติธรรม และสอดคล้องกับสภาพของเทคโนโลยีที่องค์การมีอยู่ในขณะนั้นด้วย

ในทางปฏิบัติจริง ๆ ในปัจจุบันนี้ การใช้ระบบการจ้างที่มองเห็นได้ชัด มักจะไดแก่ การจ่ายค่าตอบแทน (เงิน) ซึ่งมีแผนการใช้จ่ายค่าตอบแทนเป็นการจ้างในการทำงานอยู่หลายวิธี ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (ชงชัย สันติวงษ์ 2525 : 266 - 277) ได้เสนอแผนการจ่ายเงินเป็นการจ้างแก่พนักงานไว้ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ก. แผนการจ่ายเงินจ้างสำหรับพนักงานฝ่ายผลิต อาจจัดทำได้ดังนี้

1. ระบบการจ่ายตามจำนวนชิ้นที่ผลิต โดยคิดจากสูตร (จำนวนผลผลิตที่ทำได้) X (อัตราค่าจ้างต่อหน่วย) = ค่าจ้างทั้งหมด

2. ระบบจ่ายโบนัสตามผลผลิต โบนัสคือ การจ่ายผลตอบแทนตามผลงานที่ปฏิบัติได้ดีเกินในระยะเวลาหรือจำนวนที่ระบุไว้ ถ้าผลงานเฉลี่ยโบนัสจะลดลงด้วย ถ้าผลงานดีขึ้นโบนัสก็มากขึ้นด้วย การคำนวณโบนัสคิดจากสูตร

$$\begin{aligned} & (\text{จำนวนชั่วโมงทำงาน} \times \text{อัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง}) + \\ & (\text{จำนวนหน่วยที่ผลิตได้} \times \text{อัตราโบนัสต่อหน่วย}) \end{aligned}$$

ข. ระบบจูงใจสำหรับพนักงานกลุ่มอาชีพ เช่น นักบัญชี ครูอาจารย์ ระบบนี้จะขยายค่าจ้างหรือเงินเดือนไปตามคุณภาพของงานอาชีพ โดยไม่ผูกมัดไว้กับตำแหน่งบริหาร

ค. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขาย เท่าที่ทำอยู่มี 3 ลักษณะ คือ

1. ให้ค่านายหน้าอย่างเดียว
2. ให้เงินเดือนอย่างเดียว
3. แบบผสม หรือให้เงินเดือนจำนวนหนึ่ง และเพิ่มค่านายหน้าถ้าขายได้ โดยคิดค่านายหน้าตามจำนวนหน่วยที่ขายได้

ง. ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ แก่พนักงานบริหาร อาจจัดทำได้ดังนี้

1. จ่ายโบนัส
 2. ให้สิทธิในการซื้อหุ้น
 3. ให้มีโอกาสแบ่งส่วนผลงาน
 4. ให้ออกแบบการใช้จ่ายด้วยตนเอง
- จ. การจูงใจที่กระทำกับองค์การ มีวิธีการทำดังนี้
1. การให้สิทธิเป็นเจ้าของหุ้นในบริษัท
 2. การแบ่งส่วนกำไร
 3. การให้มีส่วนร่วมในรูปกรรมการต่าง ๆ

จ. การตอบสนองเพื่อมุ่งใจเป็นกลุ่ม เป็นวิธีที่นิยมใช้ ในกรณีที่การทำงานของพนักงานแต่ละคนเป็นสิ่งยากที่จะพิจารณาออกต่างหากให้แจ้งชัด และผลสำเร็จของงานมักจะมากจากผลสืบเนื่องกับความร่วมมือของกลุ่มเป็นส่วนใหญ่

ในการทำงานปัจจุบันนี้งานที่แยกกันทำของแต่ละฝ่ายได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปที่ในที่สุดจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับจุดเดียวกัน งานที่แต่ละคนทำนั้นจะไม่สิ้นสุดในจุดของตัวเอง หากแต่จะเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งหมด ด้วยเหตุผลเช่นนี้แผนการจ่ายตอบแทนเป็นกลุ่มจึงได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก แผนการจ่ายตอบแทนแบบมุ่งใจเป็นกลุ่มมีการพัฒนาขึ้นมากชิ้นเรื่อง ๆ (ชงชัย สันติวงษ์ 2525 : 269)

แนวทางปฏิบัติที่มักทำกันในปัจจุบันนี้ ที่เกี่ยวกับการมุ่งใจเป็นกลุ่มนั้นจะถือว่ารางวัลจะอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม แทนที่จะเป็นการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน สมาชิกของกลุ่ม ได้รับส่วนแบ่งที่เป็นรางวัลเท่า ๆ กัน การใช้สิ่งมุ่งใจสำหรับกลุ่มจะเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมมากกว่าสิ่งมุ่งใจสำหรับแต่ละบุคคล ถ้าหากพนักงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือต้องขึ้นอยู่กับกันในด้านการณ์ถึงกล่าวนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน เป็นไปไต่ยาก เพราะแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับสมาชิกคนอื่นของกลุ่ม แม้กระทั่งในสถานการณ์ที่ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะวัดได้ก็ตาม สิ่งมุ่งใจสำหรับกลุ่มก็ยังเหมาะสมมากกว่า ถ้าหากว่าสิ่งมุ่งใจสำหรับบุคคลจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่เลวร้ายระหว่างพนักงาน (สมยศ นาวิการ 2521 : 175 - 176)

อย่างไรก็ตามระบบการมุ่งใจที่ใช้อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงได้นำเอาปัจจัยเรื่องการมุ่งใจนี้มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการวิจัยเพื่อจะทราบว่า วิธีการมุ่งใจให้คนทำงานโดยกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกันจะให้ผลการปฏิบัติงานอย่างไร โดยผู้วิจัยเชื่อว่า การมุ่งใจโดยระบบที่ใหญ่ทำงานได้เอื้อเพื่อเกื้อกูลกันและกัน น่าจะให้ผลงานที่ดีกว่าการมุ่งใจโดยวิธีให้แข่งขันกันภายในกลุ่ม

ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม หมายถึง ผลที่เกิดจากการทำงานของกลุ่ม โดยปกติแล้วผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มนี้ มีหลายลักษณะทั้งที่เป็นปริมาณ และที่เป็นคุณภาพ จึงมีผู้เรียกชื่อผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มแตกต่างกันไป เช่น สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้อธิบายไว้ในทฤษฎีสัมฤทธิ์ผลของกลุ่มว่า เมื่อกลุ่มทำกิจกรรมแล้วจะเกิดผลของกลุ่ม (Group outputs) หรือสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Group achievement) ซึ่งหมายถึง ผลที่ได้รับจากการที่สมาชิกใช้ความพยายามในการแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์ และการคาดหวัง โดยผ่านการแสดงออกตามโครงสร้างและการกระทำของกลุ่มที่กำหนดขึ้น และผลของกลุ่มตามความหมายของ สโตกคิลล์นี้ มีอยู่สามประการ คือ (ทิสนา แชมมณี และ เยาวภา เตะทะคุปต์ 2522 : 14) 1) ผลงานของกลุ่ม 2) จริยธรรมของกลุ่ม 3) 'ความสามัคคี'

สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2516 : 210) อธิบายว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานนั้น เรียกว่า ผลงาน การจะประเมินผลลัพธ์ของการทำงานก็คือ การพยายามที่จะประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยพิจารณาจากปริมาณของงานที่ทำไป เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2525 : 200 - 201) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงานไว้ว่า ประกอบด้วย 1) คุณภาพของงานที่ทำ 2) ความถี่ของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น 3) ปริมาณงานที่ทำได้ ซึ่งการได้ผลลัพธ์อันเป็นส่วนผสมขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้มีหลายคนเรียกชื่อว่า "ประสิทธิภาพของการทำงานกลุ่ม"

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มแล้ว จะเห็นว่า ผลลัพธ์ของการทำงานโดยทั่วไปนั้น ประกอบด้วยสิ่งสำคัญสองประการ คือ งานกับคน สำหรับงานที่ทำโดยอาศัยการทำงานโดยคนหลายคนนั้น ผลของงานที่ทำโดยอมประกอบกันทั้งค่านตัวผลงานแท้ ๆ กับส่วนที่เป็นลักษณะความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ทำงานด้วย ในการวิจัยนี้จึงถือว่า ผลลัพธ์ของการทำงานประกอบด้วยตัวแปรสำคัญต่อไปนี้

1. ผลงาน
2. บรรยายภาพการทำงาน
3. ความพอใจในการทำงาน

ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มนี้ถือว่า ผลงานเป็นองค์ประกอบหลักอันสำคัญ และมีองค์ประกอบรวมอีกสองประการ คือ บรรยายภาพการทำงาน กับ ความพอใจในการทำงานทั้งมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลงาน เป็นองค์ประกอบค่านงาน ผลงานจึง หมายถึง ผลที่เกิดจากการทำงานของกลุ่ม ซึ่งวัดได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ดังนี้
 1. ปริมาณงานที่ทำได้ สามารถนับจำนวนหน่วยของผลงานออกมาได้
 2. คุณภาพของผลงาน ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดให้ คือ
 - 2.1 ทำเสร็จทันเวลาที่กำหนดให้
 - 2.2 ผลงานถูกต้องนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์
 - 2.3 ผลงานถูกต้องตามแบบที่กำหนดให้
 - 2.4 ผลงานเสร็จเรียบร้อยไม่ขาดวันหรือสัปดาห์
 - 2.5 ผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถจัดเข้ามาตรฐานได้

อย่างไรก็ตาม ผลงานที่กล่าวถึงโดยทั่วไปมักจะเป็นการกล่าวถึงในเชิงปริมาณที่สามารถนับจำนวนได้หรือจับต้องได้ มากกว่าที่จะเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิด ดังนั้นการวิจัยนี้จึงถือว่า ผลงานเป็นองค์ประกอบอันสำคัญของผลลัพธ์ของการทำงาน เพราะเป็นเป้าหมายอันแรกสุดของการทำงานทุกชนิด

คำว่า "ผลงาน" นี้อาจมีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นแตกต่างกันไปตามสถานการณ์หรือตามแต่จะมีผู้กำหนดให้มีชื่ออย่างไร เช่น ในทางอุตสาหกรรมมักจะใช้คำว่า "ผลผลิต" หรือ "ผลิตผล" บางครั้งก็ใช้คำว่า "ผลิตภัณฑ์" ส่วนในด้านวิชาการหรือทางศิลปะก็มักใช้คำว่า "ผลงาน" แต่สำหรับการวิจัยนี้ถือว่า คำว่า "ผลงาน" นั้นมีความหมายเหมือนกับคำต่าง ๆ ทั้งปวงที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ หมายความว่า เป็นผลอันเกิดจากการทำงานของกลุ่ม ซึ่งสามารถวัดได้โดยการใช้เกณฑ์การพิจารณากำหนดผลงานตามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. บรรยากาศการทำงาน จุง (Chung. 1981 : 244) ได้อธิบายว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง ลักษณะเชิงจิตวิทยาที่มีส่วนปรุงแต่งสร้างเสริมให้กลุ่มหรือองค์การทำงานร่วมกันอยู่ได้ บรรยากาศการทำงาน หรือบรรยากาศขององค์กร ประกอบขึ้นจาก การรับรู้หรือทัศนภาพ (Perceptions) ของสมาชิกของกลุ่มในมิติต่าง ๆ และในเรื่องต่าง ๆ อันได้แก่ โครงสร้างของงาน ความคล่องตัวในส่วนบุคคล การสนับสนุนจากฝ่ายจัดการความเชื่อถือและความเปิดเผย ความเป็นธรรมในการให้รางวัล และการลงโทษ การเสี่ยงภัย การขัดแย้งของสมาชิกในกลุ่ม การก่อตั้งกลุ่ม รูปแบบของกลุ่มย่อย ๆ จึงอาจจะกล่าวได้ว่า บรรยากาศการทำงานกลุ่มเกิดมาจากกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มนั่นเอง เพราะว่าเป็นเรื่องของ การจัดสรรงาน และการเกี่ยวข้องทางจิตใจเพื่อจูงใจให้คนทำงาน ดังนั้นถ้างานใดมีกระบวนการทำงานที่เหมาะสมก็ย่อมจะมีผลทำให้บรรยากาศการทำงานดีตามไปด้วย ในการวิจัยครั้งนี้จึงถือเอาบรรยากาศการทำงานเป็นตัวแปรตามอันสำคัญตัวหนึ่ง ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของผลลัพธ์ของงานกลุ่ม

3. ความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่แสดงถึงความสบายใจ ชอบใจ ที่ความต้องการหรือความปรารถนาได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วนในระยะเวลาหนึ่ง นั่นคือ ความพอใจเป็นสภาวะที่จิตใจเกิดความสมดุลย์ เนื่องจากได้รับการเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นความต้องการหรือความปรารถนานั้น ๆ ความพอใจในการทำงานจึงเกิดจากการที่ใดทำงานที่มีกระบวนการที่สนองความต้องการของผู้นำและก่อให้เกิดความสมดุลย์ในจิตใจได้ ดังนั้นความพอใจจึงนับได้ว่าเป็นตัวแปรที่จะเปลี่ยนไปตามสภาพหรือกระบวนการของการทำงานที่แต่ละคนได้ร่วมทำอยู่ กระบวนการทำงานจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่ รัก อยากเข้าร่วม อยากเกี่ยวข้องด้วยกับงานนั้น ๆ และเมื่อรวมกันเข้าก็จะเกิดเป็นความพอใจในการทำงาน

ความพอใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นความรู้สึกชอบ รัก และสบายใจที่จะทำ หรือใดทำงานนั้น ๆ ความพอใจในงานที่จะทำอยู่ตรงข้ามกับความไม่พอใจในงานที่ทำ สิ่งที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ จึงมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ

ควย (สมัยศ นาวีการ 2521 : 96)

จากทฤษฎีของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคนจะเกิดความพอใจในการทำงานก็เพราะว่าความต้องการเบื้องต้นได้รับการตอบสนองในสภาวะที่เหมาะสม ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงได้เสนอทฤษฎี 2 องค์ประกอบในการจูงใจให้คนทำงาน โดยอธิบายว่า คนมีความต้องการเบื้องต้นอยู่สองอย่าง คือ

1. คนต้องการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในสภาพแวดล้อมของการทำงาน การสนองความต้องการนี้ ทำได้โดยให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่ง เฮอส์เบิร์กเรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygienes)

2. คนต้องการใช้ความสามารถและต้องการความก้าวหน้า ต้องการความสำเร็จในงาน ความต้องการดังกล่าวต้องสนองได้จากปัจจัยตัวกระตุ้น (Motivation) เกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ สมยศ นาวีการ (สมัยศ นาวีการ 2521 : 97 - 99) ได้สรุปไว้ดังนี้

ก. ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่คนจะต้องได้รับในการทำงาน เพื่อเป็นการสนองความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ ได้แก่ แบบการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน ค่าจ้าง นโยบายการบริหารงานที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานความมั่นคงของงาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้ ผลงานจะลดลง ถ้ามีปัจจัยอย่างนี้อยู่ครบถ้วน ผลงานก็จะดำเนินไปคงที่ตามปกติ

ข. ปัจจัยตัวกระตุ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ

ที่มีมากขึ้น การยกย่องและโอกาสการก้าวหน้า การขาดปัจจัยเหล่านี้มีสิ่งที่จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานแก่พนักงาน แต่การมีปัจจัยเช่นนี้จะมีผลทำให้เกิดการทำงานได้มากขึ้น ทำให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้นด้วย

จะเห็นได้ว่าความพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงนำเอาความพอใจในการปฏิบัติงานมาเป็นตัวแปรตามที่จะวัดดูว่าคนที่ทำงานโดยวิธีการต่าง ๆ กันจะมีความพอใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่อย่างไร

อนึ่ง ในการวัดค่าผลลัพธ์ ของการทำงานโดยกลุ่มในการวิจัยนี้ถือว่า ความพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของผลลัพธ์ของงานกลุ่ม

ในการวิจัยครั้งนี้ถือว่า ผลลัพธ์ของการทำงานเป็นกลุ่มเป็นตัวแปรตาม ซึ่งจะเป็นผลมาจากการทำงานโดยวิธีต่าง ๆ ที่กำหนดให้ และในการวัดค่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มในการวิจัยนี้จะพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ผลงาน
2. บรรยากาศการทำงาน
3. ความพอใจในการทำงาน

การวัดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

การประเมินผลลัพธ์ของการทำงานเป็นการพยายามจะประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยพิจารณาจากปริมาณของงานที่ทำไป (สมพงษ์ เกษมสิน 2516 : 210) ในการทำงานโดยกลุ่มก็ใช้หลักการเดียวกัน กล่าวคือ การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มก็คือ การพิจารณาตรวจสอบดูว่า กลุ่มแต่ละกลุ่มใดทำงานไปกี่หรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยตรวจสอบเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลงานโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ชงชัย สันติวงษ์ (ชงชัย สันติวงษ์ 2525 : 200 - 201) ได้เสนอความคิดไว้ว่าประกอบด้วย

1. คุณภาพของงานที่ทำ
2. ปริมาณของงานที่ทำได้
3. ความดีของพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานในการให้ความร่วมมือกับคนอื่นในขณะ

ทำงาน

การพิจารณาใช้เกณฑ์ทั้ง 3 ประการนี้ต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการวัด ควบคู่กันคือ จะวัดงาน หรือวัดคน ต้องแยกประเด็นให้เด่นชัด

จะเห็นได้ว่าการวัดประสิทธิภาพของการทำงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มีสิ่งที่จะต้อง วัดอยู่ 2 ประการ คือ งาน กับ คน แต่สำหรับการทำงานที่อาศัยการทำงานโดยคน หลายคนหรือโดยกลุ่มนั้นจะต้องวัดองค์ประกอบ ลักษณะการทำงานร่วมกันประกอบด้วย อีกประการหนึ่ง ดังนั้นในการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานของกลุ่มนั้นจึงต้อง วัดปริมาณงานที่ทำได้ คุณภาพของงานที่ทำ ความพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล และบรรยากาศหรือลักษณะทั่ว ๆ ไปของการทำงานร่วมกันของกลุ่ม แล้วนำค่าที่ได้ทั้งหมด มาประเมินเป็นค่าประสิทธิภาพของการทำงานต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการวิจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้จะประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ แบบแผนการวิจัยตัวแปรที่ศึกษา กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือการวิจัย การกำหนดชิ้นงาน และการดำเนินการทดลอง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำกับข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองภาคสนาม โดยออกแบบการทดลองที่มีลักษณะการทดลองคล้ายกับแบบ The Posttest - Only Control Group Design (Design 6) (Campbell. 1966 : 25) กล่าวคือ ทำการทดลองโดยให้กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานเป็นกลุ่มภายใต้เงื่อนไขการกำหนดหน้าที่การทำงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันสี่แบบ คือ

1. แบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน
2. แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน
3. แบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน
4. แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

แล้วเปรียบเทียบระดับผลลัพธ์ของการทำงาน โดยพิจารณาจากตัวแปรตาม 3 ตัวแปร คือ

1. ผลงาน
2. บรรยากาศการทำงาน
3. ความพอใจในการทำงาน

เนื่องจากรูปแบบการทำงานกลุ่มที่กำหนดให้ มีรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการทำงานกลุ่มโดยทั่วไป และเป็นรูปแบบการทำงานกลุ่มที่เป็นปัญหาในสังคมไทย คือ แบบไม่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงอาจถือเอาว่าเป็นแบบการทำงานที่เป็นกลุ่มควบคุมที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ด้วย

เงื่อนไขวิธีการทำงานของแต่ละกลุ่ม และแบบการทำงานตลอดจนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการทดลองให้เป็นไปตามผังแผนภูมิข้างล่าง

การกำหนดหน้าที่การทำงาน	การจัดสรรสิ่งจูงใจ	
	เสริมกัน	ขัดกัน
	แบ่งหน้าที่ก่อนทำงาน	ไม่แบ่งหน้าที่ก่อนทำงาน
แบ่งหน้าที่ก่อนทำงาน	แบบแบ่ง - เสริม	แบบแบ่ง - ขัด
ไม่แบ่งหน้าที่ก่อนทำงาน	แบบไม่แบ่ง - เสริม	แบบไม่แบ่ง - ขัด

ภาพประกอบ 4 รูปแบบการทำงานกลุ่ม

จากแผนภูมิข้างต้นอธิบายได้ว่า การทำงานของกลุ่ม โดยวิธีการทำงานแต่ละแบบจะได้รับการกำหนดหน้าที่การทำงาน และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานแตกต่างกันไปทั้ง 4 แบบ ซึ่งสรุปวิธีการทำงานแต่ละแบบได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้

แบบแบ่ง - เสริม

มีชื่อเรียกว่าแบบมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเสริมกัน ซึ่งเป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นได้รับการกำหนด แบ่งสรรหน้าที่การทำงานให้แต่ละคนรับงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และยอมรับงานนั้น ๆ ก่อนการทำงานสำหรับระบบการจูงใจนั้นกลุ่มนี้ใช้การจูงใจแบบ

เอื้อเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ ให้สมาชิกแต่ละคนได้รับผลประโยชน์จากผลงานของกลุ่มร่วมกัน ถ้าหากกลุ่มใดผลงานสูงก็จะได้รับส่วนแบ่งรายบุคคลที่เป็นรางวัลสูงขึ้นตามลำดับ

แบบไม่แบ่ง - เสริม

มีชื่อเรียกว่า แบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน ซึ่งเป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มไม่ได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การงานก่อนเริ่มทำงาน กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเพียงว่าจะให้ทำงานอะไรเท่านั้น สำหรับเงื่อนไขการจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้ระบบการจูงใจแบบเอื้อเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ ให้สมาชิกแต่ละคนได้รับประโยชน์จากผลงานร่วมกัน ถ้าหากกลุ่มใดผลงานสูงก็จะได้รับส่วนแบ่งรายบุคคลที่เป็นรางวัลสูงขึ้นตามลำดับ

แบบแบ่ง - ชัด

มีชื่อเรียกว่า แบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีชัดกัน แบบนี้เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นได้รับการแบ่งสรรหน้าที่การงานให้แต่ละคนรับรู้งานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และยอมรับงานนั้น ๆ ก่อนการทำงานสำหรับระบบการจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้ระบบการจูงใจแบบชัดแย่งแข่งขันกัน คือ ให้แต่ละคนภายในกลุ่มพยายามทำงานแข่งขันกันเอง เพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยกำหนดให้ผลประโยชน์มีจำกัด ถ้าผู้อื่นได้รับมากแล้ว ผู้ที่เหลือจะได้น้อย

แบบไม่แบ่ง - ชัด

มีชื่อเรียกว่า แบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
แบบนี้เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งผู้ทำงานไม่ได้รับ
การกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การงานก่อนเริ่มทำงาน
กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเพียงว่าจะให้กลุ่มทำงาน
อะไรเท่านั้น สำหรับเงื่อนไขการจูงใจให้ทำงาน
นั้นกลุ่มนี้ใช้ระบบการจูงใจแบบขัดแย้งแข่งขันกัน คือ
ให้แต่ละคนภายในกลุ่มพยายามทำงานแข่งขันกันเอง
เพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยกำหนด
ให้ผลประโยชน์มีจำกัด ถ้าผู้อื่นได้มากแล้วผู้ที่เหลือ
ก็จะได้น้อย

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาความเกี่ยวข้องของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปร
อิสระและกลุ่มตัวแปรตาม ดังนี้

กลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์งานกลุ่ม 2 ตัวแปรหลัก คือ

1. การกำหนดหน้าที่การงาน มีการแปรค่าดังนี้ คือ
 - 1.1 มีการแบ่งและมอบหมายหน้าที่การงานก่อนทำงาน
 - 1.2 ไม่มีการแบ่งและมอบหมายหน้าที่การงานก่อนการทำงาน
2. การจัดสรรสิ่งจูงใจ มีการแปรค่าดังนี้ คือ
 - 2.1 การจูงใจแบบเสริมกัน
 - 2.2 การจูงใจแบบขัดกัน

ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปรนี้ ได้รับการบรรจุลงในแบบการทำงานกลุ่มของแต่ละกลุ่ม โดยแยกค่าสลับกัน คือ นำมาจากตัวแปรการกำหนดหน้าที่การงาน 1 ค่า และนำมาจากตัวแปร ระบบการจูงใจอีก 1 ค่า โดยการกำหนดเช่นนี้ทำให้ได้แบบการทำงานรวม 4 แบบ คือ

แบบแบ่ง - เสริม เป็นการงานที่มีการแบ่งและมอบหมายหน้าที่การงานก่อนและจูงใจแบบเสริมกัน

แบบไม่แบ่ง - เสริม เป็นการงานที่ไม่มีการแบ่งและมอบหมายหน้าที่การงานก่อน และจูงใจแบบเสริมกัน

แบบแบ่ง - ชัด เป็นการงานที่มีการแบ่งและมอบหมายหน้าที่การงานก่อนและจูงใจแบบชัดกัน

แบบไม่แบ่ง - ชัด เป็นการงานที่ไม่มีการแบ่งและมอบหมายหน้าที่การงานก่อนและจูงใจแบบชัดกัน

กลุ่มตัวแปรตาม ได้แก่ค่าผลลัพธ์ของการทำงานของกลุ่ม โดยประกอบด้วยตัวแปรย่อยที่สำคัญ 3 ตัวแปร คือ

1. ผลงานของกลุ่ม วัดจากผลงานที่กลุ่มทำได้โดยมีคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้

2. บรรยากาศการทำงานของกลุ่ม วัดจากการใช้แบบสอบถามและแบบสังเกตบรรยากาศการทำงาน

3. ความพอใจในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม วัดจากการใช้แบบสอบถามตามความพอใจของผู้ทำงาน หลังจากทำงานเสร็จ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างซึ่งใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของวิทยาลัยครูมหาสารคาม จำนวน 240 คน นักศึกษาดังกล่าวทุกคนสำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และสอบคัดเลือกได้ เข้าเป็นนักศึกษาเมื่อภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2527

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มเป็นชั้น ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มเลือกหมู่เรียนจากที่มีอยู่ โดยวิธีจับสลากมา จำนวน 12 หมู่เรียน

ขั้นที่ 2 ในแต่ละหมู่เรียนที่สุ่มมาได้ นั้น สุ่มเลือกนักศึกษามาจำนวนหมู่เรียนละ 20 คน โดยวิธีจับสลาก เพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 นักศึกษาทั้งหมดที่สุ่มได้จากขั้นที่ 2 ให้จับสลากอีกครั้งหนึ่งภายในหมู่เรียนของตนเอง เพื่อจัดเข้ากลุ่มย่อยให้มีกลุ่มย่อยละ 5 คน ดังนั้นในแต่ละหมู่เรียนจึงมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 กลุ่ม เมื่อจัดกลุ่มย่อยทั้งหมดแล้วได้กลุ่มย่อยจำนวนทั้งสิ้น 48 กลุ่ม

หลังจากได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการดังกล่าวแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะวิชาเอก และเพศ ดังนี้

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวิชาเอกที่ศึกษา และเพศ

เลขที่	วิชาเอก	ชาย	หญิง	รวม
1	พลศึกษา	15	5	20
2	วิทยาศาสตร์	10	10	20
3	เกษตรศาสตร์	15	5	20
4	สังคมศึกษา	10	10	20
5	อนุบาลศึกษา	-	20	20
6	การสหกรณ์	5	15	20
7	ศิลปกรรม	10	10	20
8	อุตสาหกรรมศิลป์	20	-	20
9	ดนตรีสากล	20	-	20
10	ภาษาไทย	5	15	20
11	การอาหาร	-	20	20
12	การถ่ายภาพและโฆษณา	10	10	20
	รวม	120	120	240

ในการทดลองครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้รับการจัดเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละ 5 คน จำนวนทั้งสิ้น 48 กลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มย่อยให้ได้รับการกำหนดแบบการทำงานโดยกลุ่มแบบใดแบบหนึ่งโดยการจับสลากและการทำกิจกรรมก็ได้รับการกำหนดโดยการจับสลากเช่นกันว่าแต่ละกลุ่มจะได้ทำงานชิ้นที่ 1 หรืองานชิ้นที่ 2 หรืองานชิ้นที่ 3 ดังนั้น โดยสรุปแล้วกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มย่อยหนึ่งกลุ่มให้ทำงานหนึ่งแบบและทำงานหนึ่งชิ้นงานตามกำหนดให้ โดยวิธีการสุ่มแบบจับสลาก

จำนวนกลุ่มย่อย แบบการทำงานและกิจกรรมที่กำหนดโดยวิธีการสุ่ม
ทุกระดับ ใช้วิธีจับสลาก ซึ่งเมื่อจัดเรียบร้อยแล้วจะมีจำนวนตามตาราง 2

ตาราง 2 แบบการทำงานและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน แบบการทำงาน	จำนวนผู้ทำงาน ชั้นที่ 1			จำนวนผู้ทำงาน ชั้นที่ 2			จำนวนผู้ทำงาน ชั้นที่ 3			รวม		
	กลุ่ม ย่อย	กลุ่ม ละ	รวม คน	กลุ่ม ย่อย	กลุ่ม ละ	รวม คน	กลุ่ม ย่อย	กลุ่ม ละ	รวม คน	กลุ่ม ย่อย	กลุ่ม ละ	รวม คน
แบบแบ่ง - เสริม	4	5	20	4	5	20	4	5	20	12	5	60
แบบไม่แบ่ง - เสริม	4	5	20	4	5	20	4	5	20	12	5	60
แบบแบ่ง - ชัด	4	5	20	4	5	20	4	5	20	12	5	60
แบบไม่แบ่ง - ชัด	4	5	20	4	5	20	4	5	20	12	5	60
รวม	16	5	80	16	5	80	16	5	80	48	5	240

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

ก. อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน คือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำกิจกรรมของกลุ่มตัวอย่างอันได้แก่ บัตรตัวอักษร ปากกาลูกกลิ้ง แบบบันทึกต่าง ๆ ป้ายแขวนตัวอักษร คู่มือสำหรับแจกแจงวัด และนาฬิกาจับเวลา ซึ่งผู้วิจัยเตรียมจัดหาไว้ให้พร้อมก่อนการทำกิจกรรม ทั้งนี้ให้มีจำนวนเท่ากับจำนวนกลุ่มย่อยที่จะปฏิบัติงานจริงในการทดลองแต่ละครั้ง

ข. คู่มือการปฏิบัติงาน คือ เอกสารคู่มือที่ผู้วิจัยใช้เป็นเครื่องมือกำหนดวิธีการทำงานของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มย่อย โดยกำหนดรูปแบบการทำงานให้เป็นสื่แบบตามวิธีการทำงานที่กำหนดไว้แล้ว คู่มือการปฏิบัติงานนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้วทำการทดลองใช้จนแน่ใจว่าสามารถนำมาใช้ได้กับการทดลองนี้จริง (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก)

ค. เครื่องมือวัดตัวแปร คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. แบบประเมินผลงาน แบบประเมินผลงานนี้สร้างโดยอาศัยความรู้จากเอกสารต่าง ๆ และจากการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานแต่ละชนิดจนแน่ใจได้ว่าเป็นแบบประเมินที่ใช้ได้แม่นยำตรงจริงเชื่อมั่นได้
2. แบบสอบวัดการะดับบรรยากาศในการทำงาน ปรับปรุงจากแบบสอบวัดบรรยากาศในการทำงานของ Keith Davis โดยปรับปรุงให้เป็นภาษาไทยและเหมาะสมกับลักษณะกิจกรรมที่ทำในการทดลองนี้
3. แบบวัดความพอใจในการทำงาน ปรับปรุงจากแบบวัดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของ สุภรณ์ ศรีพหล โดยปรับปรุงข้อความภาษาไทยให้เหมาะสมกับกิจกรรมในการทดลองนี้

นอกจากนี้ยังมีการสังเกตเพิ่มเติมและการเก็บข้อมูลจากการสังเกตนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นเครื่องช่วย ผลจากการสังเกตนี้นำไปเป็นข้อมูลประกอบการอธิบาย บรรยากาศของการทำงาน แบบสังเกตพฤติกรรมดังกล่าวสร้างโดยการพิจารณาลักษณะการทำงานกลุ่มที่มีประสิทธิภาพของคัลลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) โดยการปรับปรุงให้เป็นภาษาไทยที่เหมาะสมกับการทำกิจกรรมในการทดลองครั้งนี้

สำหรับเครื่องมือในข้อ ข. และข้อ ค. นั้นผู้วิจัยสร้างขึ้นมาโดยการสังเคราะห์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ คือ จากเอกสาร จากผู้เชี่ยวชาญ และจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

จริง ๆ เมื่อสร้างเครื่องมือดังกล่าวเสร็จแล้วก็นำไปทดลองใช้กับนักศึกษาวิชาเอก
เทคนิคอาชีพกสิกรรมของวิทยาลัยครูมหาสารคาม และครูประจำการที่เข้ารับการฝึก
อบรมในโครงการ อ.ค.ป. ที่ศูนย์การฝึกอบรมจังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มที่ได้รับการทดลอง
ใช้เครื่องมือนี้มีใช้กลุ่มตัวอย่างในการทดลองจริง ทั้งนี้เพื่อหาข้อบกพร่องของเครื่องมือ
ต่าง ๆ แล้วจึงนำมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยจริง ๆ ต่อไป

การออกแบบชิ้นงาน และการดำเนินการทดลอง

ในการทดลองครั้งนี้ได้กำหนดงานขึ้น 3 ชิ้น โดยแต่ละชิ้นเป็นการใช้ตัวอักษร
ภาษาไทยสร้างคำและต่อคำเป็นข้อความที่กำหนดให้ 3 ข้อความ คือ

งานชิ้นที่ 1 ให้สร้างคำและต่อเป็นข้อความว่า "การอ่านทำให้คนมี
ความรู้กว้างขวาง"

งานชิ้นที่ 2 ให้สร้างคำและต่อเป็นข้อความว่า "ครูต้องสอนศิษย์ให้
คิดสร้างงานเองได้"

งานชิ้นที่ 3 ให้สร้างคำและต่อเป็นข้อความว่า "โชคดียี่สิบเกิดเป็นคนไทย
ในชาตินี้"

งานทั้ง 3 ชิ้นมีลักษณะเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นงานให้กลุ่มตัวอย่างใช้ตัวอักษร
สร้างคำและต่อเป็นข้อความทั้ง 3 ชิ้น ต่างกันเพียงข้อความที่กำหนดให้ เหตุที่ต้องใช้
ชิ้นงานถึง 3 ชิ้นในการทดลองครั้งนี้ก็เพื่อให้มีข้อมูลซ้ำ ๆ เพื่อจะสังเกตด้านกระบวนการ
การทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

สำหรับงานแต่ละชิ้นได้กำหนดให้มีวิธีทำที่แตกต่างกัน 4 แบบ และแต่ละแบบ
ก็จะมีกลุ่มตัวอย่างทำงานชิ้นละ 4 กลุ่มย่อย รวมทั้งสิ้นจะมีกลุ่มทำงานรวม 48 กลุ่ม
สำหรับการควบคุมการทำงานนั้นได้ให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดทำงานภายใต้การดูแลของ
ผู้ช่วยผู้วิจัยครั้งละ 4 คน กล่าวคือ ผู้ช่วยผู้วิจัยคนหนึ่ง ๆ ให้ดูแลการทำงานของ
กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานวิธีเดียวกันกิจกรรมละ 4 กลุ่มย่อย รวมตลอดการวิจัยแล้วผู้ช่วยผู้วิจัย

คนหนึ่ง ๆ จะต้องดูแลการทำงานของกลุ่มตัวอย่างจำนวนคนละ 12 กลุ่มย่อย ผู้วิจัยได้เลือกผู้ช่วยผู้วิจัยจากอาจารย์วิทยาลัยครุมหาสารคาม และให้ได้รับการฝึกอบรมจากผู้วิจัยจนเข้าใจกระบวนการทดลองและสามารถแนะนำกลุ่มตัวอย่างตลอดจนสามารถดูแลการทำงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

ลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งเป็นดังนี้

1. กำหนดวิธีทำงานของแต่ละกลุ่มย่อย
2. แจกคู่มือการปฏิบัติงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กลุ่มตัวอย่าง
3. ให้กลุ่มตัวอย่างทำความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน โดยให้ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน ตรวจสอบความเรียบร้อยของอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยมีผู้วิจัย และผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้แนะนำ หรือตอบคำถามต่าง ๆ ที่กลุ่มตัวอย่างยังไม่เข้าใจแจ่มแจ้งก่อนที่จะลงมือทำงาน (ใช้เวลาประมาณ 20 นาที)
4. กลุ่มตัวอย่างเริ่มทำงาน โดยมีผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่างตลอดเวลา
5. กลุ่มตัวอย่างทำงานเสร็จ (หรือหมดเวลา) ผู้ช่วยผู้วิจัยตรวจสอบผลงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตนรับผิดชอบและประเมินค่าผลงานเป็นคะแนนตามหลักการที่กำหนดไว้
6. ประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบคะแนนที่ตนทำได้
7. ผู้ช่วยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและแบบสอวัดต่าง ๆ ให้กลุ่มตัวอย่างที่ตนรับผิดชอบ และให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และแบบสอวัดดังกล่าวจนเสร็จทุกคน
8. ผู้ช่วยผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามและแบบสอวัดต่าง ๆ ตลอดจนแบบฟอร์มเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานคืนจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
9. มอบคู่มือรางวัลการปฏิบัติงานให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามการะดับคะแนนที่ทำได้ที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือดังกล่าวนี้มีค่าสามารถนำไปแลกของรางวัลได้ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ การวิจัยนี้ถือว่าคู่มือเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นในการทำงาน เพราะว่าเมื่อได้คู่มือมากก็จะสามารถนำไปแลกรางวัลได้มากด้วย

10. นำข้อมูลที่ไ้จากการทดลองไปพิจารณาวิเคราะห์เพื่อรายงานผลการวิจัยต่อไป

อนึ่ง ในขณะที่กำลังทำการทดลองแต่ละครั้ง ผู้วิจัยเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้วิจัยและกลุ่มตัวอย่างตลอดเวลา เพื่อให้ทั้งผู้ช่วยผู้วิจัยและกลุ่มตัวอย่างสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองหลังจากที่กลุ่มตัวอย่างทำงานที่กำหนดให้เสร็จแล้วทุกครั้ง โดยการใช้อย่างน้อย ๓ วิธี ได้แก่ แบบวัดการระคายเคืองของการทำงาน แบบสอบถามความพอใจในการทำงาน และแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ดังกล่าวมาแล้ว แล้วนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์คะแนนและทำการวิเคราะห์ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. สถิติพื้นฐาน ใช้ในการประมวลคะแนนดิบที่วัดได้จากตัวแปรตาม คือ

1.1 หาค่าความถี่

1.2 หาค่าร้อยละ

1.3 หาค่าเฉลี่ย ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} \quad (\text{Ferguson. 1971 : 45})$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง

1.4 หาค่าความแปรปรวน ใช้สูตร

$$s^2 = \frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)} \quad (\text{Ferguson. 1971 : 62})$$

เมื่อ s^2 แทน ค่าความแปรปรวน
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวที่ยกกำลังสอง
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบสมมติฐาน ไคแกล

2.1 หาค่า วิลคส์ แลมดา (Wilks Lamda) เพื่อทดสอบความแตกต่างของเซนทรอยด์ (Centroids) ระหว่างกลุ่มซึ่งมีตัวแปรอิสระหลายตัว และตัวแปรตามหลายตัว และคะแนนที่วัดได้จากตัวแปรแต่ละตัวไม่เป็นคะแนนสเกลเดียวกัน ใช้สูตร

$$\lambda = \frac{|W|}{|T|} \quad (\text{สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ 2526 : 116})$$

เมื่อ λ แทน ค่าวิลคส์ แลมดา (Wilks Lamda)
 $|W|$ แทน ค่าดีเทอร์มิแนนต์ (determinant) ของ SSCP Matrix ภายในกลุ่ม
 $|T|$ แทน ค่าดีเทอร์มิแนนต์ (determinant) ของ Total SSCP Matrix ของทุกกลุ่ม

2.2 หาค่า V. (Bartlett V.) โดยการเปลี่ยนค่า วิลคส์ แลมดา เป็น Bartlett ใช้สูตร

$$V = -2.3026 [N - 1 (p + k)/2] \log \lambda \quad (\text{สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ 2526 : 116})$$

เมื่อ V แทน ค่า Bartlett V. ซึ่งมีค่าเป็นค่าไคสแควร์ (χ^2 df = p(k - 1))

N แทน จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง

p แทน จำนวนตัวแปรตาม

k แทน จำนวนกลุ่ม

2.3 หาค่าความแตกต่างระหว่างกลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน
(Analysis of Variance) ชนิดทางเดียว ใช้สูตร

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (\text{Lindquist. 1956 : 56})$$

เมื่อ F แทน ค่าที่จะพิจารณาใน F - distribution

MS_b แทน ค่า Mean Square ระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่า Mean Square ภายในกลุ่ม

2.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรตามระหว่างกลุ่มใช้
Studentized q - Statistic ตามวิธีของ Newman - Keuls (Winer.
1962 : 101)

2.5 เปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรตามระหว่างกลุ่มที่ใช้
 t -test สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad (\text{นิภา ศรีไพโรจน์ 2524 : 190})$$

เมื่อ t แทน ค่าที่จะพิจารณาใน t - distribution

$\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1

$\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2

s_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1

s_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 2

n_1 แทน จำนวนในกลุ่มที่ 1

n_2 แทน จำนวนในกลุ่มที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

นอกจากการใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหลักทางสถิติ ดังที่กล่าวไว้แล้ว ผู้วิจัยยังใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการเก็บรวบรวมข้อสังเกตที่พบในขณะ ที่ให้กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมการทำงาน การเข้าร่วมหรือขัดแย้งกัน การช่วยเหลือกัน การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนข้อสังเกตของผู้ดูแลการทำงาน มาประมวลเข้าแล่นำมาตีความ เพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพต่อไป สำหรับการพิจารณาตีความหมายจากข้อสังเกต และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่พบนั้น บางครั้ง ก็ใช้ค่าสถิติพื้นฐานประกอบการพิจารณาตัดสินด้วย เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าความถี่ เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพนั้น จะได้นำเสนอใน บทที่ 4 ต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย ปรากฏผลดังที่จะได้นำเสนอต่อไป และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละกลุ่ม
df	แทน	ชั้นแห่งเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of squares)
MS	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสองเฉลี่ย (Mean square)
F	แทน	ค่าอัตราส่วนวิกฤติใน F-distribution
t	แทน	ค่าอัตราส่วนวิกฤติใน t-distribution
*	แทน	ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($\alpha = .05$)
**	แทน	ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ($\alpha = .01$)
q	แทน	ค่าอัตราส่วนวิกฤติของ Studentized q-statistic
$\sqrt{MS_{w/n}}$	แทน	ค่า Standard error
W	แทน	ค่าดีเทอร์มิแนนต์ของเมตริกซ์ SSCP ภายในกลุ่ม
T	แทน	ค่าดีเทอร์มิแนนต์ของเมตริกซ์ Total SSCP ภายในกลุ่ม
p	แทน	จำนวนตัวแปร
K	แทน	จำนวนกลุ่ม
λ	แทน	ค่าวิลค์แลมดา (Wilks Lambda)
V	แทน	ค่าบาร์ทเล็ต วี. (Bartlett V.)

ผลลัพธ์	แทน	ค่าคะแนนผลลัพธ์การทำงาน ประกอบด้วย ผลงาน ความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศการทำงาน
ผลงาน	แทน	ค่าคะแนนผลการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง
ความพอใจ	แทน	ค่าคะแนนความพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง
บรรยากาศ	แทน	ค่าคะแนนบรรยากาศในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง
χ^2	แทน	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
แบ่ง-เสริม	แทน	การทำงานกลุ่มแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดี เสริมกัน
ไม่แบ่ง-เสริม	แทน	การทำงานกลุ่มแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดี เสริมกัน
แบ่ง-ขัด	แทน	การทำงานกลุ่มแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดี ขัดกัน
ไม่แบ่ง-ขัด	แทน	การทำงานกลุ่มแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดี ขัดกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในที่นี้จำแนกเป็น 3 ตอน ส่วนในตอนี่ 4 เป็นการสรุปผลการทดลองโดยย่อ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เพิ่มเติมและนำเสนอข้อคิดเห็น ข้อสังเกตต่าง ๆ ของผู้สังเกตพฤติกรรมการทำงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมนอกเหนือจากสมมุติฐาน

ตอนที่ 3 เป็นข้อสรุปและข้อสังเกตบางประการที่ประมวลจากการวิเคราะห์ทั้งทางสถิติและความคิดเห็นประกอบกัน

ตอนที่ 4 เป็นการนำเสนอข้อสรุปผลการทดลองโดยย่อ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อสรุปต่าง ๆ จะได้นำเสนอทีละตอนตามลำดับต่อไป

ตอนที่ 1 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

ในการทดสอบสมมุติฐานจะนำเสนอตามลำดับเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1

สมมุติฐานข้อที่ 1 กำหนดไว้ว่า "เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์การทำงานของทั้งสี่กลุ่มแล้วมากร้อยแตกต่างกัน ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มแบบที่มีการแบ่งหน้าที่ความถี่เสริมกัน เป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่มีค่าผลลัพธ์สูงสุด"

การทดสอบสมมุติฐานดังกล่าวปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. การเปรียบเทียบระดับผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มซึ่งใช้วิธีการทำงาน 4 แบบ โดยการทดสอบความแตกต่างของเซ็นทรอยด์ (Centroids) ระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปรตามทั้ง 3 ตัวแปรคือ ผลงาน ความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน ที่ได้จากการทำงานแบบต่าง ๆ ทั้ง 4 แบบ 1) แบบแบ่ง-เสริม 2) แบบไม่แบ่ง-เสริม 3) แบบแบ่ง-ขัด 4) แบบไม่แบ่ง-ขัด การเปรียบเทียบนี้จัดกระทำครั้งเดียวไปพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ตัวแปรตามที่ได้จากการทำงานทั้ง 4 แบบ โดยวิธีตรวจสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีตัวแปรตามหลายตัว (Multivariate analysis of variance) ทั้งนี้เพราะว่า ค่าคะแนนที่ได้จากตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรนั้นเป็นคะแนนดิบ ซึ่งมาจากเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์โดยวิธีนี้แล้ว จึงจะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายตัวแปรที่ละตัวแปรต่อไป ผลการตรวจสอบสมมุติฐาน ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างเซ็นทรอยด์ (Centroids)
ของกลุ่ต่าง ๆ ทั้ง 4 กลุ่ม

แบบการทำงาน	$\bar{X}$ ผลงาน	$\bar{X}$ ความพอใจบรรยาการ	$\bar{X}$	$\frac{ W (\lambda)}{ T }$	V Bartlett V.
แบบไม่แบ่ง-ชัด	367.33	20.08	9.35	0.261691225	58.349569**
แบบไม่แบ่ง-เสริม	586.67	22.48	11.54		
แบบแบ่ง-ชัด	816.92	21.87	11.75		
แบบแบ่ง-เสริม	921.25	22.70	12.36		

**มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$

V คือค่าไคสแควร์ $df = p(k-1)$

เมื่อเปิดตารางได้ค่า χ^2 $df = 9$ $\alpha .01 = 21.666$

จากตาราง 3 พบว่าค่าวิลด์แลมดา (Wilks Lambda) เท่ากับ 0.26169 และเมื่อเปลี่ยนค่าวิลด์แลมดา เป็นค่า บาร์ตเล็ต วี (Bartlett V.) แล้วได้ค่า เท่ากับ 58.349569 ซึ่งมากกว่าค่าไคสแควร์ χ^2 $df = 9$ $\alpha = .01$ คือ 21.666 แสดงว่าระดับผลลัพธ์ของการทำงานโดยวิธีการทำงานทั้ง 4 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น $\alpha = .001$ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 1 ตอนที่ 1 ที่ว่า "การทำงานโดยกลุ่มซึ่งใช้วิธีทำงานทั้ง 4 แบบ มีค่าระดับผลลัพธ์ของการทำงานมากน้อยแตกต่างกัน"

2. การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มเพื่อหาว่าการทำงานแบบใดให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงสุด โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) ที่ละตัวแปรตามแยกกันที่ละตัวแปรปรากฏผลดังนี้

2.1 ตัวแปรตามตัวที่ 1 คือ "ผลงาน" ได้ค่าสถิติดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าผลงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบ

Source of Variation	SS	df	MS	F
Between Treatments	2198706.25	3	732902.06	20.878701
Experimental error	1544525.75	44	35102.856	
Total	3743231.9	47		

$$F, 3, 44 \quad \alpha .05 = 2.84$$

$$\alpha .01 = 4.31$$

จากตาราง 4 พบว่าค่า F ที่คำนวณได้ มากกว่าค่า F จากตารางที่มี
 ค่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$ แสดงว่า วิธีการทำงานทั้ง 4 แบบให้ค่าผลงาน
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$

เพื่อให้ทราบต่อไปว่าการทำงานแบบใดให้ค่าผลงานสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกัน
 ทั้ง 4 แบบ จึงทำการวิเคราะห์โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของค่าผลงาน
 รายคู่ตามวิธีของ Newman Keuls (q -statistic) ต่อไป ดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของผลงานรายรูปแบบ

Newman Keuls

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ไม่แบ่ง-ขัด 367.33	ไม่แบ่ง-เสริม 586.67	แบ่ง-ขัด 916.92	แบ่ง-เสริม 921.25
ไม่แบ่ง-ขัด	367.33	-	219.34**	449.59**	553.92**
ไม่แบ่ง-เสริม	586.36		-	230.25*	334.58**
แบ่ง-ขัด	816.92			-	104.33
แบ่ง-เสริม	921.25				-

** มีนัยสำคัญที่ระดับ = .01

* มีนัยสำคัญที่ระดับ = .05

r=2

r=3

r=4

q.99 (r, 44) 3.76

4.28

4.60

$\sqrt{MS_{w/n}}$ q.99 (r, 44) 203.3613 231.35407 248.79315

จากตาราง 5 พบว่าวิธีทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบ่ง-เสริม) ให้ค่าผลงานสูงสุด แตกต่างจากการทำงานแบบไม่แบ่ง-ขัด และการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง-ขัด) แล้วไม่แตกต่างกัน

สำหรับค่าผลงานจากแบบการทำงานทั้ง 4 แบบนั้นให้ค่าผลงานเรียงตามลำดับจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ 1) แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน 2) แบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน 3) แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน 4) แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

ผลการทำสอบนี้เป็นการยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 1 ตอนที่ 2 ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันเป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่มีค่าระดับผลลัพธ์สูงสุด"

2.2 ตัวแปรตามตัวที่ 2 คือ "ความพอใจในการทำงาน" ได้ค่าสถิติจากการวิเคราะห์ดังตาราง 6

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าความพอใจในการทำงาน จากการทำงานทั้ง 4 แบบ

Source of Variation	SS	df	MS	F
Between Treatments	50.728	3	16.909333	6.8826149
Experimental error	108.10	44	2.4568181	
Total	158.828	47		

$$F_{3, 44} \quad \alpha = .05 \quad = 2.84$$

$$\alpha = .01 \quad = 4.31$$

จากตาราง 6 พบว่าค่า F ที่คำนวณได้คือ 6.8826 มากกว่าค่า F ที่เปิดจากตารางที่มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$ แสดงว่าวิธีการทำงานทั้ง 4 แบบให้ค่าความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$

เพื่อให้ทราบต่อไปว่าการทำงานแบบใดให้ค่าความพอใจในการทำงานสูงสุด จึงได้ทำการวิเคราะห์ต่อโดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานเป็นรายคู่ ตามวิธีของ Newman Keuls (q -statistic) ดังตาราง 7

ตาราง 7 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงาน
เปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของ Newman Keuls

แบบการทำงาน	$\bar{X}$ ความพอใจ	ไม่แบ่ง-ขัด 20.08	แบ่ง-ขัด 21.87	ไม่แบ่ง-เสริม 22.48	แบ่ง-เสริม 22.70
แบบไม่แบ่ง-ขัด	20.08	-	1.79**	2.40**	2.62**
แบบแบ่ง-ขัด	21.87		-	0.61	0.22
แบบไม่แบ่ง-เสริม	22.48			-	0.83
แบบแบ่ง-เสริม	22.70				-

**มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$

$r=2$

$r=3$

$r=4$

$q_{.99}(r, 44) 3.76$

4.28

4.60

$\sqrt{MS_{w/n}} \quad q_{.99}(r, 44) \quad 1.7013105 \quad 1.9365981 \quad 2.0813905$

จากตาราง 7 พบว่าวิธีการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง-เสริม) กับการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (ไม่แบ่ง-เสริม) และการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบ่ง-ขัด) ทั้ง 3 แบบต่างก็ให้ระดับความพอใจในการทำงานแตกต่างจากวิธีการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (ไม่แบ่ง-ขัด) และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความพอใจที่ได้จากการทำงานทั้ง 4 แบบแล้ว ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

- 1) การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน
- 2) การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

3) การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

4) การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลการทดสอบนี้เป็นการยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 1 ตอนที่ 2 ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่มีระดับผลลัพธ์ของการทำงานสูงสุด"

2.3 ตัวแปรตามตัวที่ 3 คือ "บรรยากาศการทำงาน" ได้ค่าสถิติจากผลการวิเคราะห์ดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าบรรยากาศการทำงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบ

Source of Variation	SS	df	MS	F
Between Treatments	64.8316	3	21.610533	17.130082
Experimental error	55.084	44	1.2615545	
Total	120.34	47		

$$F, 3, 44 \quad \alpha = .05 \quad = 2.84$$

$$\alpha = .01 \quad = 4.31$$

จากตาราง 8 พบว่า F ที่คำนวณได้คือ 17.130082 มากกว่าค่า F ที่เปิดจากตารางที่มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$ แสดงว่าวิธีการทำงานทั้ง 4 แบบให้ค่าบรรยากาศการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$

เพื่อให้ทราบต่อไปว่าการทำงานแบบใดให้ค่าบรรยากาศการทำงานสูงสุด จึงได้ทำการวิเคราะห์ต่อไปโดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของบรรยากาศการทำงานเป็นรายคู่ตามวิธีของ Newman Keuls (q-statistic) ดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของบรรยาการในการทำงาน
เปรียบเทียบรายคู่ ตามวิธีของ

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ไม่แข่ง-ซัก 9.35	ไม่แข่ง-เสริม 11.54	แข่ง-ซัก 11.75	แข่ง-เสริม 12.36
ไม่แข่ง-ซัก	9.35	-	2.79**	2.40**	3.01**
ไม่แข่ง-เสริม	11.54		-	0.21	0.82
แข่ง-ซัก	11.75			-	0.81
แข่ง-เสริม	12.36				-

** มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$

$r=2$

$r=3$

$r=4$

$q_{.99} (r, 44) 3.76$

4.28

4.60

$\sqrt{MS_{w/n}} \quad q_{.99} (r, 44) 1.2191299 \quad 1.387733 \quad 1.4914888$

จากตาราง 9 พบว่าวิธีการทำงานแบบแข่งหน้าทีความดีเสริมกันกับวิธีการทำงานแบบแข่งหน้าทีความดีซักกันและวิธีการทำงานแบบไม่แข่งหน้าทีความดีเสริมกันทั้ง 3 แบบต่างก็ให้ค่าบรรยาการในการทำงานแตกต่างจากวิธีทำงานแบบไม่แข่งหน้าทีความดีซักกัน และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของบรรยาการการทำงานที่ได้จากการทำงานทั้ง 4 แบบแล้วปรากฏว่าค่าเฉลี่ยของบรรยาการการทำงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

- 1) การทำงานแบบแข่งหน้าทีความดีเสริมกัน (แบบแข่ง-เสริม)
- 2) การทำงานแบบแข่งหน้าทีความดีซักกัน (แบบแข่ง-ซัก)

3) การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง-เสริม)

4) การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง-ขัด)

ซึ่งผลการทดสอบครั้งนี้ยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 1 ตอนที่ 2 ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน เป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่มีการระดับผลลัพธ์สูงสุด"

อนึ่ง แม้ว่าผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 นี้ได้แยกวิเคราะห์ตามตัวแปรตามทีละตัวแปรก็ตามแต่ผลที่ได้ก็เป็นไปในทำนองเดียวกันทั้ง 3 ตัวแปร จึงพอจะสรุปได้ว่าผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 นี้ ยืนยันสมมุติฐานที่ตั้งไว้ จึงเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ว่า "เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานทั้งสี่กลุ่มแล้วผลลัพธ์มาคน้อยแตกต่างกัน ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน เป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่มีค่าผลลัพธ์สูงสุด"

จากผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 นี้สามารถสรุปได้ว่าการทำงานแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน ซึ่งมีลักษณะการจัดการดำเนินงานโดยให้สมาชิกในกลุ่มได้แบ่งหน้าที่การงานกันก่อนลงมือทำงานและมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน คือให้ช่วยเหลือกันเป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานอันประกอบด้วยผลงาน บรรยากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงานสูงกว่าการทำงานแบบอื่น ๆ ทั้ง 3 แบบที่นำมาเปรียบเทียบกัน

การทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2

สมมุติฐานข้อที่ 2 กำหนดไว้ว่า

2. การทำงานโดยกลุ่มซึ่งมีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานโดยกลุ่มซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานและมีสมมุติฐานย่อยดังนี้

2.1 การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

2.2 การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีซัดกันมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานสูงกว่าการทำงานโดยกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซัดกัน การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานข้อ 2 ก็คือการเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานครั้งละ 2 แบบคือ

1. เปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริมกับแบบไม่แบ่ง-เสริม
2. เปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-ซัด กับแบบไม่แบ่ง-ซัด

ผลการทดสอบปรากฏดังต่อไปนี้

1. การเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานแบบแบ่ง-เสริมกับแบบไม่แบ่ง-เสริม แยกพิจารณาตัวแปรตามทีละตัวแปรดังนี้

1.1 ตัวแปรตามตัวที่ 1 คือ "ผลงาน" ปรากฏผลการทดสอบดังตาราง 10

ตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าผลงานรายคู่โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริมกับแบบไม่แบ่ง-เสริม

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-เสริม	921.25	12	11756.363	5.02239	19
ไม่แบ่ง-เสริม	586.67	12	41498.424		

$$t, df = 19 \quad \alpha = .01 \quad = 2.861$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.093$$

จากตาราง 10 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้เท่ากับ 5.02239 ซึ่งมากกว่าค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .01$ คือ 2.861 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันแตกต่างจากค่าเฉลี่ยผลงาน

ที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$ นั่นคือการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันให้ค่าผลลัพธ์การทำงาน ด้านผลงานสูงกว่าการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน เป็นการยอมรับสมมุติฐานการวิจัยข้อ 2.1

1.2 ตัวแปรตามตัวที่ 2 คือ "ความพอใจในการทำงาน" ปรากฏผลการทดสอบดังตาราง 11

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานรายคู่โดยใช้ t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริมกับแบบไม่แบ่ง-เสริม

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-เสริม	22.70	12	1.24	.03684191	19
ไม่แบ่ง-เสริม	22.48	12	3.03969		

$$t, df = 19 \quad \alpha = .01 \quad = 2.861$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.093$$

จากตาราง 11 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 0.3684191 มีค่าน้อยกว่าค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$ คือ 2.861 และ $\alpha = .05$ คือ 2.093 ดังนั้นแสดงว่าค่าความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงานทั้ง 2 แบบไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมุติฐานข้อ 2.1 ที่ว่าการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานด้านความพอใจในการทำงานสูงกว่าการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน นั่นคือเมื่อพิจารณาในด้านความพอใจในการทำงานแล้ว การทำงานทั้ง 2 แบบให้ค่าความพอใจไม่แตกต่างกัน

1.3 ตัวแปรตามตัวที่ 3 คือ "บรรยากาศในการทำงาน" ปรากฏผล
การทดสอบดังตาราง 12

ตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าบรรยากาศในการทำงานรายคู่โดยใช้
t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-เสริม

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s ²	t	df
แบ่ง-เสริม	12.36	12	2.58992	1.6802393	18
ไม่แบ่ง-เสริม	11.54	12	0.268106		

$$t, df = 18 \quad \alpha = .01 = 2.878$$

$$\alpha = .05 = 2.101$$

จากตาราง 12 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 1.6802393 มีค่าน้อยกว่า
ค่า t จากตารางที่ค่า t ระดับ $\alpha = .01$ คือ 2.878 และระดับ $\alpha = .05$ คือ
2.101 แสดงว่าระดับบรรยากาศ การทำงานที่ได้จากการทำงานทั้ง 2 แบบ
ไม่แตกต่างกัน เป็นการปฏิเสธสมมุติฐานข้อที่ 2.1 ที่ว่า การทำงานกลุ่มแบบแบ่ง
หน้าที่ความดีเสริมกันให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานด้านบรรยากาศการทำงานสูงกว่า
การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

จากการทดสอบทั้ง 3 ตัวแปรดังกล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบ
การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันกับการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน
ปรากฏว่ากลุ่มแรกให้ค่าผลงานสูงกว่า แต่ในเรื่องของความพอใจในการทำงานและ
บรรยากาศการทำงาน ทั้งสองกลุ่มให้ผลไม่แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานแบบแบ่ง-ชุด กับแบบไม่แบ่ง-ชุด
แยกพิจารณาทีละตัวแปรตามดังต่อไปนี้

2.1 ตัวแปรตามตัวที่ 1 คือ "ผลงาน" ปรากฏผลการทดสอบดัง

ตาราง 13

ตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าผลงานรายคู่โดยใช้ t-test ระหว่าง
การทำงานแบบแบ่ง-ชุด กับไม่แบ่ง-ชุด

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-ชุด	816.92	12	14396.628	5.2754266	16
ไม่แบ่ง-ชุด	367.33	12	72759.787		

$$t, df = 16 \quad \alpha = .01 = 2.921$$

$$\alpha = .05 = 2.120$$

จากตาราง 13 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้เท่ากับ 5.2754266 ซึ่งมากกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญ $\alpha = .01$ คือ 2.921 และ $\alpha = .05$ คือ 2.120 ดังนั้น
แสดงว่าค่าเฉลี่ยของผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบแบ่งหน้าที่
ความดีซัดกัน (แบ่ง-ชุด) แตกต่างจากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่
ความดีซัดกัน (ไม่แบ่ง-ชุด) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$ นั่นคือ การทำงาน
กลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีซัดกันให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานด้านผลงานสูงกว่าการทำงาน
แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซัดกันซึ่งยอมรับสมมุติฐานการวิจัยข้อ 2.1

2.2 ตัวแปรตามตัวที่ 2 คือ "ความพอใจในการทำงาน" ปรากฏผล
การทดสอบดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานเป็นรายคู่ โดยใช้ t -test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-ซัก กับแบบไม่แบ่ง-ซัก

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-ซัก	21.87	12	1.5369696	2.63696*	19
ไม่แบ่ง-ซัก	20.08	12	3.9924242		

$$t, df = 19 \quad \alpha = .05 = 2.093$$

$$\alpha = .01 = 2.861$$

จากตาราง 14 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 2.63696 มากกว่าค่า t ซึ่งมีระดับนัยสำคัญ $\alpha = .05$ คือ 2.093 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีซัดกัน แตกต่างจากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดีซัดกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .05$ นั่นคือ การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีซัดกันให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานด้านความพอใจในการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซัดกัน ซึ่งยอมรับสมมุติฐานข้อ 2.1

2.3 ตัวแปรตัวที่ 3 คือ "บรรยากาศการทำงาน" ปรากฏผลการทดสอบดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยากาสในการทำงานรายคู่ โดยได้
t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-ซัก กับแบบไม่แบ่ง-ซัก

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	S^2	t	df
แบ่ง-ซัก	11.75	12	.82227272	5.3243777*	20
ไม่แบ่ง-ซัก	9.35	12	1.6154545		

$$t, df = 20 \quad \alpha = .01 \quad = 2.845$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.086$$

จากตาราง 15 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 5.3243777 มากกว่าค่า t ซึ่งมีระดับนัยสำคัญ $\alpha = .05$ คือ 2.086 และ $\alpha = .01$ คือ 2.845 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของบรรยากาสในการทำงานโดยวิธีทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีซัดกัน แตกต่างจากการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซัดกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = .01$ นั่นคือการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีซัดกัน ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานด้านบรรยากาสในการทำงานสูงกว่าการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซัดกันซึ่งเป็นการยอมรับสมมุติฐานข้อ 2.1

เมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้วผลการตรวจสอบสมมุติฐานข้อ 2 นั้น ส่วนใหญ่ให้ผลที่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้กล่าวคือ จากการเปรียบเทียบรายคู่ 6 กรณีพบว่าสอดคล้องกับสมมุติฐาน 4 กรณี ปฏิเสธสมมุติฐาน 2 กรณี ซึ่งกรณีที่ปฏิเสธสมมุติฐานนั้นเป็นเรื่องของความพอใจและบรรยากาสการทำงานซึ่งคู่กรณีที่นำมาเปรียบเทียบคือการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันกับการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน ส่วนกรณีอื่น ๆ นอกนั้นยอมรับสมมุติฐานทั้งหมด

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 กำหนดไว้ว่า

ข้อ 3 การทำงานโดยกลุ่มซึ่งมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน มีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานซึ่งมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน และมีสมมติฐานย่อยดังนี้

ข้อ 3.1 การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

ข้อ 3.2 การทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ก็คือ การเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานโดยแบบการทำงานที่ต่างกันที่ละ 2 แบบคือ

1. เปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ขัด
2. เปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-ขัด

ผลการทดสอบปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. การเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานแบบแบ่ง-เสริมกับแบบแบ่ง-ขัด
แยกพิจารณาตัวแปรตามที่ละตัวแปรดังนี้

- 1.1 ตัวแปรตามตัวที่ 1 คือ “ผลงาน” ปรากฏผลการทดสอบดัง

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลงานรายคู่ระหว่างการทำงานแบบ
แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ขัด โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-เสริม	921.25	12	11756.363	2.2348025	22
แบ่ง-ขัด	816.92	12	14396.628		

$$t, df = 22 \quad \alpha = .01 \quad = 2.819$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.080$$

จากตาราง 16 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้เท่ากับ 2.348025 ซึ่งมากกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = .05$ คือ 2.080 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของ
ผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันแตกต่างจาก
ค่าเฉลี่ยผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ นั่นคือการทำงานกลุ่มโดยแบบแบ่งหน้าที่ความดี
เสริมกันให้ค่าผลลัพธ์ด้านผลงานสูงกว่าการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน ซึ่งเป็น
การยอมรับสมมุติฐานข้อ 3.1

1.2 ตัวแปรที่ 2 คือ "ความพอใจในการทำงาน" ปรากฏผลการ
ทดสอบดังในตาราง 17

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่าความพอใจในการทำงานระหว่าง
แบบแบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ตัด โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-เสริม	22.70	12	1.24	1.8424	19
แบ่ง-ตัด	21.87	12	1.56369		

$$t, df = 19 \quad \mu = .01 \quad = 2.861$$

$$\mu = .05 \quad = 2.086$$

จากตาราง 17 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 1.8424 มีค่าน้อยกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ $\mu = .05$ คือ 2.086 ดังนั้นแสดงว่าค่าความพอใจใน
การทำงานที่ได้จากการทำงานทั้ง 2 แบบไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมุติฐาน
ข้อ 3.1 ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่าผลลัพธ์ของการ
ทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน"

1.3 ตัวแปรตัวที่ 3 คือ "บรรยากาศการทำงาน" ปรากฏผลการ
ทดสอบ ดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยาการการทำงานรายคู่โดยใช้
t-test ระหว่างการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ขัด

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-เสริม	12.36	12	0.268106	2.0232125	18
แบ่ง-ขัด	11.75	12	0.8227272		

$$t, df = 18 \quad \alpha = .01 \quad = 2.878$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.101$$

จากตาราง 18 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 2.0232125 น้อยกว่า
ค่า t ซึ่งมีระดับนัยสำคัญ $\alpha = .05$ คือ 2.101 ดังนั้นแสดงว่าบรรยาการการทำงาน
ที่ได้จากการทำงานทั้ง 2 แบบไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมุติฐานข้อ 3.1
ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่าระดับผลลัพธ์ของการทำงาน
สูงกว่าการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน"

2. การเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์การทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบ
ไม่แบ่ง-ขัด โดยแยกพิจารณาตัวแปรตามทีละตัวแปร ดังนี้

2.1 ตัวแปรตามตัวที่ 1 คือ "ผลงาน" ปรากฏผลการทดสอบดัง

ตาราง 19

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลงานรายคู่ระหว่างการทำงานไม่แบ่ง-
เสริม กับแบบไม่แบ่ง-ชัด โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
ไม่แบ่ง-เสริม	586.67	12	41498.424	2.247836*	21
ไม่แบ่ง-ชัด	367.33	12	72759.787		

$$t, df = 21 \quad \alpha = .05 \quad = 2.080$$

$$\alpha = .01 \quad = 2.831$$

จากตาราง 19 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้เท่ากับ 2.2478366 ซึ่งมากกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = .05$ คือ 2.080 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของผลงาน
ที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน แตกต่างจาก
ค่าเฉลี่ยของผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีชัดกัน
ซึ่งยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 3.2 ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน
มีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีชัดกัน"

2.2 ตัวแปรตามตัวที่ 2 คือ "ความพอใจในการทำงาน" ปรากฏผล
การทดสอบดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานรายคู่ระหว่าง
การทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบไม่แบ่ง-ตัด โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
ไม่แบ่ง-เสริม	22.48	12	3.0396969	3.1351533*	22
ไม่แบ่ง-ตัด	20.08	12	3.9924242		

$$t, df = 22 \quad \alpha = .01 \quad = 2.819$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.080$$

จากตาราง 20 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้เท่ากับ 3.1351533 ซึ่งมากกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$ คือ 2.819 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของ
ความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน
แตกต่างจากค่าเฉลี่ยของความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงานไม่แบ่งหน้าที่
ความดีซ้ำกัน ซึ่งยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 3.2 ที่ว่า "การทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่
ความดีเสริมกันมีค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่
ความดีซ้ำกัน"

2.3 ตัวแปรตัวที่ 3 คือ "บรรยากาศการทำงาน" ปรากฏผล
การทดสอบดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยากาการทำงานรายคู่ระหว่าง
การทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริมกับแบบไม่แบ่ง-ซัก โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
ไม่แบ่ง-เสริม	11.54	12	2.5899242	3.699408**	21
ไม่แบ่ง-ซัก	9.35	12	1.6144545		

$$t, df = 21 \quad \alpha = .05 \quad = 2.086$$

$$\alpha = .01 \quad = 2.845$$

จากตาราง 21 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้เท่ากับ 3.699408 ซึ่งมากกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญที่ $\alpha = .01$ คือ 2.845 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของบรรยากา
ในการทำงานที่ได้จากการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน แตกต่างจากค่า
เฉลี่ยของบรรยากาการทำงานที่ได้จากการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซ้ำกัน
ซึ่งยอมรับสมมุติฐานข้อที่ 3.2 ที่ว่า การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันมีค่า
ผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีซ้ำกัน

เมื่อพิจารณาจากผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3 แล้วพบว่าส่วนใหญ่ให้ผล
ที่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้กล่าวคือ จากการเปรียบเทียบรายคู่ 6 คู่ พบว่าให้ผล
สอดคล้องยอมรับสมมุติฐาน 4 กรณี ปฏิเสธสมมุติฐาน 2 กรณี ในกรณีที่ปฏิเสธนี้
ทั้งคู่ก็มีแนวโน้มที่จะยอมรับสมมุติฐานเพราะให้ค่า t เกือบจะเท่ากับค่า t ที่มี
นัยสำคัญทางสถิติอย่างไรก็ตามกรณีที่ปฏิเสธสมมุติฐานนั้นเป็นเรื่องของความพอใจ
ในการทำงาน 1 กรณีกับบรรยากาการทำงานอีก 1 กรณี ซึ่งคู่ที่นำมาเปรียบเทียบ

ทั้ง 2 กรณีก็คือ การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง-เสริม)
กับการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง-ขัด)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เพิ่มเติม

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพิ่มเติมก็คือ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาประกอบการอธิบายผลการทดสอบสมมุติฐานดังปรากฏในตอนที 1 ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะอธิบายว่าเหตุใดผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนหรือปฏิเสธสมมุติฐานเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการแบ่งหน้าที่การงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน

ในตอนที 2 นี้เป็นการวิเคราะห์เพิ่มเติม เสนอผลการสรุปข้อคิดเห็น และข้อสังเกตของผู้สังเกตพฤติกรรมการทำงานและผูควบคุมการทดลอง โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพิ่มเติม นอกเหนือจากสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง-เสริม) กับการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง-ขัด) โดยพิจารณาที่ตัวแปรตามดังต่อไปนี้

1.1 ตัวแปรตามตัวที่ 1 คือ "ผลงาน" จากผลการทดลองพบค่าสถิติ

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของผลงานในการทำงานรายคู่ระหว่าง
การทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ซัก โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
ไม่แบ่ง-เสริม	586.67	12	41498.424	3.3736776**	18
แบ่ง-ซัก	816.92	12	14396.628		

$$t, df = 18 \quad \mu = .01 \quad = 2.878$$

$$\mu = .05 \quad = 2.101$$

จากตาราง 22 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 3.3736776 มากกว่าค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญ $\mu = .01$ คือ 2.878 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของผลงานที่ได้จากการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันแตกต่างจากการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีซักกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\mu = .01$ นั่นคือการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีซักกันให้ค่าผลลัพธ์การทำงานค่านผลงานสูงกว่าการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน

1.2 ตัวแปรตามตัวที่ 2 คือ "ความพอใจในการทำงาน" ผลจากการทดลองและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วได้ค่าสถิติดังตาราง 23

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพอใจในการทำงานโดยการทำงาน
แบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-ซัก โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	S^2	t	df
แบบไม่แบ่ง-เสริม	22.48	12	1.536969	0.8877473	20
แบบแบ่ง-ซัก	21.87	12	3.039696		

$$t, df = 20 \quad \alpha = .01 \quad = 2.845$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.086$$

จากตาราง 23 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 0.9877473 น้อยกว่า
ค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญ $\alpha = .05$ คือ 2.086 ดังนั้นแสดงว่าการทำงานแบ่งหน้าที่
ความดีซัดกันกับการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันให้ความพอใจในการทำงาน
ไม่แตกต่างกัน

1.3 ตัวแปรตามตัวที่ 3 คือ "บรรยากาศการทำงาน" ปรากฏผล
การทดสอบดังตาราง 24

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยากาศการทำงานแบบแบ่ง-ขัด กับแบบไม่แบ่ง-เสริม โดยใช้ t-test

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	n	s^2	t	df
แบ่ง-ขัด	11.75	12	.8227272	0.1136771	18
ไม่แบ่ง-เสริม	11.54	12	2.5899242		

$$t, df \quad \alpha = .01 \quad = 2.878$$

$$\alpha = .05 \quad = 2.101$$

จากตาราง 24 พบว่าค่า t ที่คำนวณได้คือ 0.1136771 มีค่าน้อยกว่าค่า t ที่มีระดับนัยสำคัญ $\alpha = .05$ คือ 2.101 ดังนั้นแสดงว่าค่าเฉลี่ยของบรรยากาศในการทำงานที่ได้จากการทำงานแบบแบ่งหน้าทีความดีขัดกันกับการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าทีความดีเสริมกัน ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้วพบว่า การทำงานกลุ่มแบบแบ่งหน้าทีความดีขัดกันให้ค่าระดับผลงานสูงกว่าการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าทีความดีเสริมกัน ส่วนในด้านความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงานนั้นพบว่าการทำงานทั้ง 2 แบบให้ผลไม่แตกต่างกัน

ผลจากการวิเคราะห์เพิ่มเติมที่พบในตอนนี้ทำให้ยืนยันได้ว่า การทำงานกลุ่มที่มีการแบ่งงานก่อน ให้ค่าผลงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มโดยไม่มีการแบ่งงานก่อน สำหรับความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงานนั้น แม้ว่าจะมีการจัดสรรสิ่งจูงใจในลักษณะที่ให้แข่งขันกัน หรือให้เอื้อเพื่อเกื้อกูลกันก็ตาม ก็ยังไม่พบว่ามีผล

แตกต่างกัน แต่ก็พบแนวโน้มว่าความพอใจและบรรยากาศการทำงานโดยกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ผลลัพธ์ค่อนข้างสูงกว่าการทำงานกลุ่มแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

2. เปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานด้านความรู้สึทางใจที่ได้จากการทำงานทั้งสี่แบบ

การเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานในตอนนี้ได้มีการตั้งสมมุติฐานเอาไว้ก่อน แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานแล้ว ยังมีข้อชวนสงสัยว่าวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันกับการจูงใจในแบบขัดกัน ในสถานการณ์ต่าง ๆ กันมีแนวโน้มของความแตกต่างกันเป็นอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการรู้สึทางใจของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะว่าความรู้สึทางใจนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญต่อการแสดงอาการหรือพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มซึ่งมีส่วนอย่างสำคัญในการทำให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มที่แตกต่างกัน

จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและผลการทดลองแล้วทำให้เกิดความเห็นว่าในการทำงานกลุ่มนั้นบรรยากาศการทำงานกับความพอใจในการทำงานต่างก็เป็นเรื่องของความรู้สึทางใจในขณะทำงานเหมือนกัน จึงได้รวมเอาคะแนนบรรยากาศการทำงานกับคะแนนความพอใจในการทำงานเข้าด้วยกัน โดยคิดคะแนนเป็นระบบเดียวกันแล้วนำมาวิเคราะห์ใหม่ โดยถือว่าผลลัพธ์ทางด้านการรู้สึทางใจเป็นเพียงตัวแปรตัวเดียว แล้วนำมาเปรียบเทียบกันระหว่างแบบการทำงานทั้ง 4 แบบ โดยใช้ t-test ที่ละคู่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันกับการจัดสิ่งจูงใจแบบขัดกันจะให้ค่าผลลัพธ์ทางด้านการรู้สึทางใจแตกต่างกันจริงหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ตามวิธีการดังกล่าวปรากฏในตาราง 25

ตาราง 25 ค่า t-test ของการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ความรู้จากการทำงาน
ทั้ง 4 แบบ

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ไม่แบ่ง-ชัด 71.33	ไม่แบ่ง-เสริม 83.28	แบ่ง-ชัด 82.89	แบ่ง-เสริม 86.59
ไม่แบ่ง-ชัด	71.33	-	3.1155**	3.5915**	4.8525**
ไม่แบ่ง-เสริม	83.28		-	0.1472679	1.2941113
แบ่ง-ชัด	82.89			-	2.5987693*
แบ่ง-เสริม	86.59				-

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 พบผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. การทำงานแบบไม่แบ่ง-ชัด กับไม่แบ่ง-เสริม มีผลสัมฤทธิ์ทางความรู้
รู้แตกต่างกัน โดยการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริมให้ค่าผลสัมฤทธิ์ทางความรู้สูงกว่า
2. การทำงานแบบไม่แบ่ง-ชัด กับแบบแบ่ง-ชัด มีผลสัมฤทธิ์ทางความรู้
รู้แตกต่างกัน โดยการทำงานแบบแบ่ง-ชัดให้ค่าผลสัมฤทธิ์ทางความรู้สูงกว่า
3. การทำงานแบบไม่แบ่ง-ชัด กับแบบแบ่ง-เสริม มีผลสัมฤทธิ์ทาง
ความรู้แตกต่างกัน โดยการทำงานแบบแบ่ง-เสริมให้ค่าผลสัมฤทธิ์ทางความรู้สูงกว่า
4. การทำงานแบบแบ่ง-ชัด กับแบบแบ่ง-เสริม มีผลสัมฤทธิ์ทาง
ความรู้แตกต่างกัน โดยการทำงานแบบแบ่ง-เสริมให้ค่าผลสัมฤทธิ์ทางความรู้สูงกว่า

5. การทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริมกับแบบแบ่ง-ชัด มีผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึกไม่แตกต่างกัน

6. การทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-เสริม มีผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึกไม่แตกต่างกัน

ในกรณีที่แตกต่างกันนั้นทุกคู่พบว่า การทำงานที่มีการแบ่งงานก่อนการทำงาน และการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน มีผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึกสูงกว่าแบบอื่นในคู่เปรียบเทียบกัน ยกเว้นในกรณีที่ 5 และ 6 เพราะทั้งคู่ต่างก็มีตัวแปรที่สลับกันอยู่แบบละ 1 ตัวแปร จึงให้ผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จึงทำให้มั่นใจว่าการทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึกทางใจสูงกว่าการทำงานที่จัดสรรสิ่งจูงใจแบบชัดกันจริง และข้อค้นพบจากการทดสอบสมมติฐานกับการวิเคราะห์เพิ่มเติมที่พบว่า การทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน มีแนวโน้มที่จะให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบชัดกันนั้น เป็นข้อค้นพบที่น่ามั่นใจได้มากพอสมควร

3. สรุปความคิดเห็นและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างและผู้สังเกตการณ์ปฏิบัติงาน

3.1 สรุปความคิดเห็นและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่าง

ในการทดลองนี้ได้มีการสอบถามความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำผลการสอบถามมาประกอบการพิจารณาว่า คาบรยากาศการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามดังกล่าว สรุปได้ดังปรากฏในตาราง 26

ตาราง 26 ความคิดเห็นและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน

รายการ	แบบการทำงาน		ไม่แบ่ง-จัด		ไม่แบ่ง-เสริม		แบ่ง-จัด		แบ่ง-เสริม		หมายเหตุ
	ความพึงพอใจ	ร้อยละ	ความพึงพอใจ	ร้อยละ	ความพึงพอใจ	ร้อยละ	ความพึงพอใจ	ร้อยละ	ความพึงพอใจ	ร้อยละ	
ก. ความรู้สึกต่อกลุ่ม											
1. เป็นพวกเดียวกัน	49	81.67	54	90.00	48	80.00	58	96.67			
2. เป็นคู่แข่ง	8	13.33	3	5.00	5	8.33	0	0			
3. ไม่ได้คิด	3	5.00	3	5.00	7	11.67	2	3.33			
รวม	60	100	60	100	60	100	60	100			
ข. พฤติกรรมของกลุ่ม											
1. ทำงานเป็นทีม	46	27.38	63	32.81	60	30.15	49	24.87			ตอบได้
2. ทำงานเรียบร้อย	13	7.74	26	13.54	25	12.56	36	18.27			มากกว่า
3. ทำงานด้วยความสุภาพ	39	23.21	50	26.05	55	27.64	59	29.95			ข้อ 1

ตาราง 26 (ต่อ)

รายการ	แบบการทำงาน	ไม่แบ่ง-จัด		แบ่ง-จัด		ไม่แบ่ง-เสริม		แบ่ง-จัด		แบ่ง-เสริม		หมายเหตุ
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	
4. บรรยากาพัฒนาคน												
ไม่ตั้งเครือข่าย		19	11.31	30	15.63	39	19.60	35	17.77			
5. เครือข่าย		6	3.57	3	1.56	2	1.00	5	2.54			
6. หน่วยงาน		31	18.45	17	8.85	16	8.05	13	6.80			
7. แยกผลประโยชน์กัน		11	6.55	1	0.52	2	1.00	0	0			
8. เกือบจะเหมือนกัน												
กัน		3	1.79	2	1.04	0	0	0	0			
รวม		168	100	192	100	199	100	197	100			

จากตาราง 26 สรุปความคิดเห็นและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน มีข้อนาสังเกตว่ากลุ่มที่ทำงานแบบไม่แบ่ง-ชัด กับแบบแบ่ง-ชัด ต่างก็มีลักษณะการจูงใจเป็นแบบชัดกันนั้น มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่รู้สึกว่าเป็นคู่แข่งชั้นของตนอยู่ประมาณ 10% ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่ทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กับแบบแบ่ง-เสริม ซึ่งมีลักษณะการจูงใจแบบเสริมกัน

สำหรับพฤติกรรมของกลุ่มจะเห็นว่าส่วนใหญ่ของทุกกลุ่มเห็นว่ามีการทำงานเป็นทีม และทำงานด้วยความสนุกสนาน ส่วนลักษณะความวุ่นวายสับสนในขณะทำงานนั้นมีมาน้อยเรียงตามแบบการทำงานดังนี้ 1) แบบไม่แบ่ง-ชัด 2) แบบไม่แบ่ง-เสริม 3) แบบแบ่ง-ชัด และ 4) แบบแบ่ง-เสริม นั่นคือการทำงานแบบไม่มีการแบ่งงานกันทำมีความวุ่นวายสับสนมากกว่าการทำงานแบบที่มีการแบ่งงานกันทำ

3.2 สรุปข้อสังเกตของผู้สังเกตการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ข้อสังเกตของผู้ควบคุมการทดลอง ซึ่งเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีข้อมูลที่เป็นข้อสังเกตที่น่าสนใจเรียงลำดับตามความถี่และวิธีที่ใช้ในการทำงานดังตาราง 27

ตาราง 27 ข้อสังเกตของผู้ควบคุมการทดลอง

ลำดับ ที่	รายการ	แบบไม่แบ่ง	แบบไม่แบ่ง	แบบแบ่ง	แบบแบ่ง
		- ข้อ ความดี	- เสริม ความดี	- ข้อ ความดี	- เสริม ความดี
1	ตื่นเต้นในขณะทำงาน	6	5	3	12
2	รีบร้อนจนทำหน้าที่ไม่ได้ ไม่แน่ใจตนเอง	3	2	1	-
3	สนุกสนานดี อยากเล่น แบบนี้อีก	7	2	1	1
4	พยายามทำให้ได้คะแนน มาก ๆ	3	-	-	-
5	ไม่แย่งผลประโยชน์กัน ตกลงกันได้ง่าย ทำงาน เสร็จเร็วขึ้น	-	1	-	-
6	ไม่รู้จักประสงค์ของการ ทำงานเลย	1	-	-	-
7	เป็นงานที่ต้องเข้าใจ	1	-	-	-
8	ไม่ได้วางแผนงานอย่าง รอบคอบ	-	2	-	-
9	ได้มีการแบ่งหน้าที่กันทำ	-	-	-	1
10	กลัวไม่ทันเวลา	-	1	-	-

จะเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกตื่นเต้น ไร้ร้อน สนุกสนาน จนบางครั้งขาดความรอบคอบในการทำงานและรู้สึกว่าการกลุ่มของตนควรจะมีการแบ่งหน้าที่กันทำ และวางแผนงานอย่างรอบคอบก็เมื่อหมดเวลาหรือเลิกงานแล้ว และจากข้อสังเกตของผู้ควบคุมการทดลองเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานโดยไม่แบ่ง-ชัด กับแบบไม่แบ่ง-เสริม นั้น ทำงานอย่างวุ่นวายและสับสนมากกว่ากลุ่มที่ทำโดยวิธีแบ่ง-ชัด และแบ่ง-เสริม ส่วนกลุ่มที่ทำงานโดยแบบแบ่ง-เสริมนั้นทำงานอย่างเรียบร้อยและมีระบบมากที่สุด ดังนั้นก็คงจะพอสรุปเพิ่มเติมข้อสังเกตนี้ได้ว่าการทำงานกลุ่มที่มีการแบ่งงานกันก่อน อย่างเรียบร้อยก่อนลงมือทำงานจะทำให้สามารถคาดการณ์การทำงานของกลุ่ม สูงกว่าการทำงานกลุ่มโดยไม่ได้แบ่งงานกันก่อน แม้ว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจจะเป็นไปในลักษณะต่างกันบ้างก็ตาม นั่นแสดงว่าหากมีการแบ่งงานกันก่อนแล้วการทำงานร่วมกันก็就会有ความเรียบร้อยมากกว่าการไม่ได้แบ่งงานกันก่อนการทำงาน

4. สรุปผลการพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรต้น (วิธีการทำงานกลุ่ม) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมในตอนนี้ จัดทำเพื่ออธิบายอิทธิพลของวิธีการทำงานกลุ่มที่มีต่อผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม โดยพิจารณาว่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มแต่ละตัวแปรได้รับอิทธิพลจากวิธีการแบ่งแยกและมอบหมายงาน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจในลักษณะใด ทั้งนี้การอธิบายอิทธิพลดังกล่าวพิจารณาแยกทีละตัวแปรตาม ดังผลการวิเคราะห์ต่อไปนี้

4.1 การเปรียบเทียบอิทธิพลของวิธีการแบ่งงานที่มีต่อค่าระดับผลงาน
ผลการเปรียบเทียบปรากฏดังตาราง 28

ตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบค่าระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบที่มีการจัดสรร
สิ่งจูงใจเหมือนกัน แต่มีวิธีการแบ่งงานแตกต่างกัน

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	t	หมายเหตุ
แบ่ง-เสริม	921.25	5.02239**	** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การทำงานโดยวิธีที่มีการ แบ่งงานให้ค่าผลงานสูงกว่า การทำงานโดยวิธีที่ไม่มีการ แบ่งงาน
ไม่แบ่ง-เสริม	586.67		
แบ่ง-ขัด	816.92	5.27542*6	
ไม่แบ่ง-ขัด	367.33		

จากตาราง 28 พบว่าค่าระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีที่มีการ
แบ่งงาน แตกต่างจากค่าระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีที่ไม่มีการแบ่งงาน
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แสดงว่าการแบ่งงานมีผลทำให้ค่าผลงานแตกต่างกันจริง
กล่าวคือการทำงานโดยวิธีที่มีการแบ่งงานให้ค่าระดับผลงานสูงกว่าการทำงานโดยวิธี
ที่ไม่มีการแบ่งงาน ไม่ว่าจะจัดสรรสิ่งจูงใจไปในลักษณะใดก็ตาม

4.2 การเปรียบเทียบอิทธิพลของการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อค่าระดับ
ผลงาน ผลการเปรียบเทียบปรากฏดังตาราง 29

ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบค่าระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบที่มีการ
แบ่งงานที่เหมือนกัน แต่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	t	หมายเหตุ
แบ่ง-เสริม	921.25	2.23480*	* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 การทำงานโดยวิธีที่มีการ จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าผลงานสูงกว่าการทำงาน โดยวิธีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ แบบขัดกัน
แบ่ง-ขัด	816.92		
ไม่แบ่ง-เสริม	586.67	2.247836*	
ไม่แบ่ง-ขัด	367.33		

จากตาราง 29 พบว่าค่าระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธีที่มีการ
จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันแตกต่างจากค่าระดับผลงานที่ได้จากการทำงานโดยวิธี
ที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงว่าการจัดสรร
สิ่งจูงใจแบบเสริมกันมีผลทำให้ค่าผลงานแตกต่างจากการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกันจริง
กล่าวคือการทำงานโดยวิธีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันให้ค่าระดับผลงาน
สูงกว่าการทำงานโดยวิธีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ไม่ว่าจะมีวิธีแบ่งงานไปใน
ลักษณะใดก็ตาม

4.3 การเปรียบเทียบอิทธิพลของวิธีการแบ่งงานที่มีต่อค่าความพอใจ
ในการทำงาน ผลการเปรียบเทียบปรากฏดังตาราง 30

ตาราง 30 ผลการเปรียบเทียบค่าความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงาน
โดยแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจเหมือนกัน แต่มีวิธีการแบ่งงานแตกต่างกัน

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	t	หมายเหตุ
แบ่ง-เสริม	22.70	0.3684191	* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 การทำงานโดยวิธีที่มีการ แบ่งงานให้ค่าความพอใจ ในการทำงานสูงกว่าการ ทำงานโดยวิธีที่ไม่มีการ แบ่งงาน
ไม่แบ่ง-เสริม	22.48		
แบ่ง-ชัก	21.87	2.63696*	
ไม่แบ่ง-ชัก	20.08		

จากตาราง 30 พบว่าในกรณีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้น แม้ว่า
จะมีวิธีการแบ่งงานที่แตกต่างกัน ค่าความพอใจในการทำงานก็ไม่แตกต่างกัน ส่วนใน
กรณีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบชักกันนั้น วิธีทำงานที่มีการแบ่งงานให้ค่าความพอใจ
ในการทำงานสูงกว่าการทำงานโดยวิธีที่ไม่มีการแบ่งงาน แสดงว่าวิธีการแบ่งงาน
มีแนวโน้มที่จะทำให้ค่าความพอใจในการทำงานแตกต่างจากวิธีไม่แบ่งงาน และการ
จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันมีแนวโน้มจะทำให้ค่าความพอใจในการทำงานสูงขึ้นด้วย

4.4 การเปรียบเทียบอิทธิพลของการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อค่าความพอใจ
ในการทำงาน ผลการเปรียบเทียบปรากฏดังตาราง 31

ตาราง 31 ผลการเปรียบเทียบค่าความพอใจในการทำงานที่ได้จากการทำงานโดย
แบบที่มีวิธีการแบ่งงานเหมือนกันแต่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแตกต่างกัน

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	t	หมายเหตุ
แบ่ง-เสริม	22.70	1.8424	**มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การทำงานโดยวิธีที่มีการ จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าความพอใจในการ ทำงานสูงกว่าการทำงาน โดยวิธีที่มีการจัดสรร สิ่งจูงใจแบบขัดกัน
แบ่ง-ขัด	21.87		
ไม่แบ่ง-เสริม	22.48	3.1351533**	
ไม่แบ่ง-ขัด	20.08		

จากตาราง 31 พบว่าในกรณีที่มีการแบ่งงานเหมือนกันนั้น แม้ว่าการจัดสรร
สิ่งจูงใจจะแตกต่างกัน ค่าของความพอใจในการทำงานก็ไม่แตกต่างกัน ส่วนในกรณี
ที่ไม่มีการแบ่งงานนั้น พบว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันให้ค่าความ
พอใจในการทำงานสูงกว่าการจัดงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน แสดงว่าการ
จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันมีอิทธิพลทำให้ค่าความพอใจในการทำงานสูงขึ้นอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติ

4.5 การเปรียบเทียบอิทธิพลของวิธีการแบ่งงานที่มีต่อความบรรยากาศ
การทำงาน ผลการเปรียบเทียบปรากฏดังตาราง 32

ตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบค่าบรรยากาศการทำงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบ
ที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจเหมือนกัน แต่มีวิธีการแบ่งงานแตกต่างกัน

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	t	หมายเหตุ
แบ่ง-เสริม	12.36	1.680293	* มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การทำงานโดยวิธีที่มีการ แบ่งงานให้ค่าบรรยากาศ การทำงานสูงกว่าการทำงาน โดยไม่มีการแบ่งงาน
ไม่แบ่ง-เสริม	11.54		
แบ่ง-ขัด	11.75	5.324377**	
ไม่แบ่ง-ขัด	9.35		

จากตาราง 32 พบว่าในกรณีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้น แม้ว่า
จะมีวิธีการแบ่งงานที่แตกต่างกัน ค่าบรรยากาศการทำงานก็ไม่แตกต่างกัน ส่วนกรณี
ที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกันนั้น การทำงานโดยมีการแบ่งงานให้ค่าบรรยากาศ
การทำงานสูงกว่าการทำงานโดยไม่มีการแบ่งงาน แสดงว่าวิธีการแบ่งงานมีแนวโน้ม
จะให้ค่าบรรยากาศการทำงานแตกต่างจากวิธีไม่แบ่งงาน และการจัดสรรสิ่งจูงใจ
แบบเสริมกันมีแนวโน้มจะทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานสูงขึ้นด้วย

4.6 การเปรียบเทียบอิทธิพลของการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อค่าบรรยากาศ
การทำงาน ผลการเปรียบเทียบปรากฏดังตาราง 33

ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบค่าบรรยาการการทำงานที่ได้จากการทำงานโดยแบบที่มีการแบ่งงานเหมือนกัน แต่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน

แบบการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	t	หมายเหตุ
แบ่ง-เสริม	12.36	2.0203	** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การทำงานโดยวิธีที่จัดสรร ดึงดูดใจแบบเสริมกัน ให้ค่าบรรยาการการทำงาน สูงกว่าการทำงานที่จัดสรร ดึงดูดใจแบบขัดกัน
แบ่ง-ขัด	11.75		
ไม่แบ่ง-เสริม	11.54	3.699408**	
ไม่แบ่ง-ขัด	9.35		

จากตาราง 33 พบว่าในกรณีที่มีการแบ่งงานเหมือนกันนั้น แม้ว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจจะแตกต่างกัน ค่าบรรยาการก็ไม่แตกต่างกัน ส่วนในกรณีที่ไม่มีการแบ่งงานนั้น พบว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าบรรยาการการทำงานสูงกว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน แสดงว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันมีอิทธิพลทำให้ค่าบรรยาการการทำงานสูงขึ้นด้วย

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต้น (วิธีทำงานกลุ่ม) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม) ซึ่งพิจารณาโดยยึดตัวแปรตามเป็นหลักทั้ง 3 ตัวแปรนั้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ระดับผลงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ คือ การแบ่งงาน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน นั่นคือ ตัวบ่งชี้ระดับผลงาน ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญสองตัวแปรคือ การทำงานโดยวิธีแบ่งงาน และการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน

2. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าความพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญคือ การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ส่วนวิธีการทำงานกลุ่มไม่ว่าจะมีการแบ่งงานหรือไม่มีการแบ่งงาน ก็ไม่มีอิทธิพลที่เด่นชัด อย่างไรก็ตามก็พบแนวโน้มว่าการแบ่งงานมีส่วนทำให้ค่าความพอใจในการทำงานสูงกว่าการไม่แบ่งงาน

3. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญคือ การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ส่วนวิธีการทำงานกลุ่มนั้น ไม่ว่าจะมีการแบ่งงาน หรือไม่มีการแบ่งงานก็ตาม ต่างก็ไม่มีอิทธิพลที่เด่นชัดต่อบรรยากาศการทำงาน อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์ก็พบแนวโน้มว่า การทำงานโดยวิธีแบ่งงานมีโอกาสทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานสูงกว่าการทำงานโดยวิธีที่ไม่แบ่งงาน

สรุปผลการพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรต้น (วิธีการทำงานกลุ่ม) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม) ปรากฏดังในแผนภูมิ

ปัจจัยที่มีอิทธิพล ผลลัพธ์ของการทำงาน	วิธีการแบ่งงาน		การจัดสรรสิ่งจูงใจ	
	แบ่งงาน	ไม่แบ่งงาน	เสริมกัน	ขัดกัน
ผลงาน	**	-	*	-
ความพอใจในการทำงาน	+	-	**	-
บรรยากาศการทำงาน	+	-	**	-

หมายเหตุ ** มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 + มีแนวโน้มว่าจะมีอิทธิพล
+ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 - ไม่มีอิทธิพล

ภาพประกอบ 5 แผนภูมิอิทธิพลของวิธีทำงานกลุ่มที่มีต่อผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

ตอนที่ 3 ข้อค้นพบบางประการที่ประมวลได้จากการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน

ในตอนที่ 3 นี้ เป็นการประมวลข้อสังเกต ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายเพิ่มเติมโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำข้อสังเกตเกี่ยวกับวิธีทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้มาอธิบายเพิ่มเติมเพื่อเสริมและขยายความข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้เห็นขั้นตอนในแง่พฤติกรรมการทำงานว่าตัวแปรต้นแต่ละตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามนั้น ปรากฏพฤติกรรมในกลุ่มตัวอย่างเป็นอย่างไรบ้าง และชัดเจนเพียงใด การเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานอันสำคัญสองประการคือ

1. พฤติกรรมต่าง ๆ ที่สังเกตพบเป็นผลเนื่องมาจากการกระทำของตัวแปรต้นที่ผู้วิจัยจัดให้แกกลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนใหญ่

2. ข้อค้นพบที่จะนำเสนอเป็นการค้นพบกระบวนการในการกระทำ โดยการให้กลุ่มตัวอย่างทำงานกลุ่มในลักษณะที่เป็นไปตามแบบที่กำหนดในการทดลองนี้เท่านั้น

ในการประมวลข้อสังเกตดังกล่าว จะได้อธิบายถึงการแสดงกริยาอาการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มให้เห็นก่อน แล้วจึงสรุปถึงบทบาทของตัวแปรแต่ละตัวให้เห็นอย่างเด่นชัดต่อไป

ก. กริยาอาการของผู้ปฏิบัติงาน

การนำเสนอข้อสังเกตในตอนนี้เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมเด่น ๆ ที่สำคัญของวิธีทำงานกลุ่มทุกรูปแบบทั้งสี่แบบ โดยมุ่งพิจารณาประเด็นที่น่าจะมีส่วนทำให้ผลลัพธ์การทำงานเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีต่าง ๆ ทั้งสี่แบบ การเสนอผลการวิเคราะห์จำแนกตามแบบการทำงานที่ละแบบ เรียงตามลำดับจากแบบที่ให้ผลลัพธ์การทำงานต่ำไปหาสูงดังต่อไปนี้

1. การทำงานกลุ่มแบบไม่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ (แบบแบ่ง-ชัด)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า เป็นแบบการทำงานที่ให้ค่าเฉลี่ยของผลงาน ความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานแบบอื่น ๆ อีก สามแบบ พฤติกรรมการทำงานของผู้ร่วมงานในกลุ่มที่ทำงานโดยแบบนี้พบว่า ผู้ร่วมงานเกียจคร้าน ยื้อแย่งตัวอักษรกัน เพื่อที่ตนจะได้มากกว่าผู้อื่น มีหลายกลุ่มเสียเวลาในการตกลงแบ่งผลประโยชน์กันมากพอควร (ประมาณ 5 - 8 นาที) มีอยู่กลุ่มหนึ่งหยุดทำงานไปชั่วขณะหนึ่งแล้วจึงทำต่อเพราะตกลงแบ่งผลประโยชน์กันยังไม่ชัดเจน บรรยากาศโดยทั่วไปของการทำงานแบบนี้เป็นไปในลักษณะดังที่เรียกว่า รุนวาย ผู้ร่วมกลุ่มไม่ค่อยไว้วางใจกัน ต่างก็เกรงว่าผู้อื่นจะทำอะไรที่จะได้เปรียบตน และเมื่อเห็นว่าตนจะได้เปรียบก็จะรีบฉวยโอกาสทันที ผู้ทำงานที่สงสัยบางอย่างก็ไม่กล้าถาม แต่จะทำงานแบบลองผิดลองถูกมากกว่าจะทำไปด้วยความรู้จริง ๆ พฤติกรรมที่เป็นกริยาอาการที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ ผู้ทำงานเกิดความอึดอัด จุนงง ไม่แน่ใจ

และรื้อร่น รับผิดชอบกันว่าตนจะทำงานไปไม่เสร็จทันเวลา และเมื่อทำงานเสร็จแล้ว ก็เกิดปัญหาในการที่จะตกลงกันว่าผู้ใดจะได้รับคะแนนอันเป็นส่วนแบ่งไปเท่าใด ต่างคนก็ต่างต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผู้อื่น

2. การทำงานกลุ่มแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง-เสริม) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า เป็นแบบการทำงานซึ่งให้ค่าเฉลี่ยของผลงานมากเป็นอันดับ 3 ให้ค่าบรรยากาศการทำงานมากเป็นอันดับ 3 เช่นกัน แต่ในด้านความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานแบบนี้ให้ค่าความพอใจในการทำงานเป็นลำดับ 2 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์โดยเฉลี่ยกับการทำงานแบบอื่น ๆ ทั้ง 4 แบบแล้ว การทำงานแบบไม่ แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันนี้จัดอยู่ในลำดับ 3 อย่างไรก็ตาม จะเห็นจุดเด่นของการทำงานแบบนี้ก็คือ ผู้ทำงานมีความพอใจในการทำงานสูง แม้จะไม่สูงสุดก็จัดได้ว่าเป็นลำดับที่ 2 พฤติกรรมการทำงานโดยทั่วไปของกลุ่มที่ทำงานโดยวิธีนี้นั้นเป็นไปในลักษณะช่วยเหลือกันไม่ขัดแย้งและ/หรือเกี่ยงงอนกัน แต่เหตุที่ได้ผลงานต่ำก็เพราะว่าทุกคนในกลุ่มไม่ทราบว่าทำอะไรจึงจะได้ผลงาน จึงเสียเวลาส่วนหนึ่งไปกับการคิดและตกลงวิธีทำงานกันก่อน และเมื่อได้ตกลงวิธีทำงานแล้วจึงทำงานรวมกันไปได้ด้วยดี บรรยากาศโดยทั่วไปของการทำงานโดยแบบไม่แบ่ง-เสริมนี้เป็นไปแบบอ้อมอ้อม แต่มีบางคนไม่รู้จะทำอะไรก็เพียงแต่ดูเพื่อนทำ และมีบางคนเป็นผู้ทำงานส่วนใหญ่ของกลุ่มด้วยตนเอง ทำตนเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ เพื่อให้ได้ผลงาน ส่วนบางคนก็ช่วยนิด ๆ หน่อย ๆ รอให้งานเสร็จ ส่วนการแบ่งผลงานไม่มีปัญหาอะไร เพราะต่างคนก็พอใจตามข้อตกลงที่กลุ่มสร้างขึ้นในตอนแรกแล้ว สำหรับจุดอ่อนของการทำงานแบบนี้ก็คือผู้ทำงานมิได้ทำงานร่วมกันหรือช่วยกันอย่างแท้จริง เพราะว่ามีผู้ทำเก่งและฉลาดกว่าคิดวิธีการได้ก่อนจะเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของเพื่อนรวมกลุ่มให้เป็นไปตามที่ตนคิด ส่วนผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการนั้นก็อยู่เฉย ๆ ไม่ขัดแย้งเพราะเกรงว่าเพื่อนจะไม่พอใจและกลัวจะทำงานเสร็จไม่ทันเวลาการขัดแย้งจึงแทบไม่มีเลย แต่ผลงานที่ได้มีบางส่วนเป็นของคนคนเดียวมากกว่าผู้อื่นในขณะที่ผู้อื่นไม่ได้ร่วมลงมือทำมากนัก

3. การทำงานกลุ่มแบบมีการแบ่งหน้าที่ความตี่ชัดกัน (แบบแบ่ง-ชัด)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า เป็นแบบการทำงาน ซึ่งให้ค่าผลงานและบรรยากาศการทำงานสูงเป็นลำดับ 2 แต่ความพอใจในการทำงานอยู่ในลำดับ 3 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบโดยรวมแล้วนับได้ว่า เป็นแบบการทำงานที่จัดอันดับผลลัพธ์ของการทำงานได้อยู่ในอันดับ 2 จุดเด่นที่เห็นได้ชัดของการทำงานแบบนี้ก็คือ ผู้ทำงานทุกคนรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนจนเกิดความมั่นใจใ้ก่อนทำงานจึงไม่เป็นปัญหาว่าจะทำงานวิธีใด พอเริ่มทำงานต่างก็ทำไปโดยความสะดวกมีการแบ่งงานก็ตามความพอใจที่จะทำแต่ก็มีปัญหาเล็กน้อยก็ตอนจะแบ่งคะแนนกันกล่าวคือทุกคนอ้างว่าได้ช่วยกันทำแต่เมื่อจำเป็นต้องแยกผลงาน เสนอจึงเป็นข้อยุ่งยากแก่ผู้ปฏิบัติพอควรมีหลายกลุ่มเสียเวลากับการตกลงกันไปมากพอควร เลยทำให้คะแนนลดไปบ้าง ส่วนบรรยากาศทั่ว ๆ ไปนั้น กลุ่มที่ทำงานแบบนี้มีลักษณะทำงานไปด้วยความเรียบร้อยเอาจริงเอาจัง ไม่ฉวยง่าย แต่พอสังเกตได้ว่ามีความเครียดอยู่มากทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าตกลงเรื่องการแบ่งผลงานกันยาก ในตอนท้ายเมื่อได้รับรางวัลไปแล้วมีบางกลุ่มแบ่งเฉลี่ยเท่า ๆ กัน แต่บางกลุ่มไม่ยอมแบ่งเฉลี่ยเพราะยึดตามข้อกำหนดที่ว่าใครทำมากได้มาก ใครทำน้อยได้น้อย ความพอใจในการทำงานโดยวิธีนี้จึงลดลงเมื่อจำเป็นต้องแบ่งผลประโยชน์กัน

4. การทำงานกลุ่มแบบมีการแบ่งหน้าที่ความตี่เสริมกัน (แบบแบ่ง-เสริม)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า เป็นการทำงานซึ่งให้ค่าผลงาน ความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานสูงสุด นั่นคือเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานแบบอื่น ๆ ที่ทำการทดลองแล้ว การทำงานแบบแบ่ง-เสริมนี้นับว่าให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานอยู่ในอันดับที่ 1 คือให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงที่สุด

จุดเด่นของการทำงานแบบนี้มี 2 จุดคือ ทุกคนในกลุ่มต่างก็รับรู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้เป้าหมายของงานและรู้ดีว่าถ้าทำงานดี รวดเร็ว แล้วตนเองและกลุ่มจะได้รับประโยชน์สูงสุด ฉะนั้นในเรื่องการแบ่งการงานที่ดี การได้รับรางวัลตอบแทนก็ทุกคนไม่มีปัญหาถกเถียง จุดสำคัญของการทำงานจึงอยู่ที่เป้าหมายของงาน

คือ ได้รับความสำเร็จจากการทำงานโดยทั่วไปเป็นไปในลักษณะช่วยเหลือ
เกื้อกูลและแบ่งหน้าที่กันทำ ไม่แย่งชิงแต่ช่วยเหลือไม่ตึงเครียดผ่อนคลาย

บรรยากาศการทำงานแบบการเป็นไปแบบเพื่อน ไม่ขัดแย้งกัน ต่างคน
ต่างทำงานของตนด้วยความเรียบร้อยไม่วุ่นวาย และเมื่องานเสร็จแล้วก็สามารถตกลง
แบ่งปันผลประโยชน์กันได้ด้วยดี จึงทำให้ทำงานเสร็จเร็วและเรียบร้อย กว่าการทำงาน
แบบอื่น ๆ ทั้งสามแบบที่กล่าวมาแล้ว

ข. บทบาทของตัวแปรต้นแต่ละตัวแปร

1. ตัวแปรต้น "วิธีการทำงาน" ในการทดลองนี้ แบ่งการกำหนดวิธี
แบ่งงานออกเป็นสองลักษณะคือ "ไม่แบ่งงาน" กับ "แบ่งงาน" จากกริยาอาการข้างต้น
แสดงให้เห็นว่า ตัวแปร "แบ่งงาน" นี้ เมื่อไปปรากฏในแบบการทำงานแบบใดจะทำ
ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าผู้ใดจะต้องทำอะไร คนอื่น ๆ ในกลุ่มจะต้องทำอะไร ตนเอง
จะต้องทำอะไร ต่อใคร ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าจะต้องทำอะไร จึงไม่มีการวิตกกังวลเกี่ยวกับบทบาท
ของตนเองภายในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มทำงานได้ตามบทบาทหน้าที่ของ
ตนเองอย่างสะดวก แต่ถ้าวแปร "ไม่แบ่งงาน" ไปปรากฏในแบบการทำงานแบบใด
ก็จะทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเกิดความงุนงง ไม่ทราบว่าผู้ใดมีหน้าที่อะไร จะทำอย่างไร
ต้องเสียเวลาในการคิดวิธีการทำงานไปนานพอสมควร ผู้ทำงานในกลุ่มที่ไม่มีการแบ่ง
งานมักจะกังวล ไม่แน่ใจว่าตนเองจะต้องทำอะไรก่อน-หลัง ทำให้การทำงานติดขัดไม่
สะดวก กว่าจะคิดวิธีทำงานออกก็ต้องเสียเวลาตกลงกันภายในกลุ่มก่อน บรรยายผล
จึงไม่ค่อยราบรื่นนัก

2. ตัวแปร "การจัดสรรสิ่งจูงใจ" ในการทดลองครั้งนี้แบ่งรูปแบบ
การจัดสรรสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ลักษณะคือ "จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน" กับ "จัด
สรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน" จากกริยาอาการดังกล่าวแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ตัวแปร
การจัดสรรสิ่งจูงใจ "แบบเสริมกัน" นี้เมื่อไปปรากฏในแบบการทำงานแบบใด จะทำ
ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันเองภายในกลุ่ม

มีลักษณะกลุ่มที่เป็นทีม และเมื่อวัดตัวแปรตามออกมาจะพบว่าการทำงานแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ “แบบเสริมกัน” ให้ค่าความพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบการทำงานที่ไม่มีตัวแปรตัวนี้ และแนวโน้มของตัวแปรตามด้านบรรยากาศการทำงานก็เป็นเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การทำงานที่มีตัวแปรการจัดสรรสิ่งจูงใจ “แบบเสริมกัน” อยู่ด้วย ทำให้บรรยากาศการทำงานสูงขึ้น ส่วนตัวแปรตามด้านผลงานนั้น ได้รับผลกระทบจากตัวแปรด้านนี้ชัดเจนมาก แต่ถ้าวัดตัวแปรต้นการจัดสรรสิ่งจูงใจ “แบบขัดกัน” ไปปรากฏในแบบการทำงานแบบใดก็จะทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองต้องแข่งขันกับผู้อื่นภายในกลุ่มของตนเอง ความรู้สึกไม่เป็นพวกเดียวกันก็จะเกิดขึ้น ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะขัดแย้งแข่งขันเพื่อผลงานส่วนตัวเป็นสำคัญ บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมีค่อนข้างน้อย และเมื่อพิจารณาจากค่าตัวแปรตามคือผลลัพธ์ของการทำงานด้านต่าง ๆ แล้วก็พบว่า การทำงานที่มีตัวแปรต้น การจัดสรรสิ่งจูงใจ “แบบขัดกัน” อยู่ด้วยนั้นให้ค่าความพอใจในการทำงานต่ำ และบรรยากาศการทำงานก็ค่อนข้างต่ำด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ตัวแปรต้นการจัดสรรสิ่งจูงใจนี้ยังส่งผลต่อตัวแปรตามยังไม่ค่อยชัดเจนเหมือนตัวแปรต้นการแบ่งงาน เนื่องจากตัวแปรต้นการจูงใจดังกล่าว นั้น อาจจะจัดทำได้ไม่ชัดเจนนัก แต่ก็พอมองเห็นได้ว่าจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การทำงานกลุ่ม ซึ่งควรศึกษากันต่อไป

ตอนที่ 4 สรุปผลการค้นพบจากการทดลอง

จากผลการทดลองทั้งหมดที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถจะสรุปได้ว่าตัวแปรที่สำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มก็คือ การแบ่งงาน กล่าวคือ ถ้ากลุ่มใดได้รับการกำหนดหรือแบ่งหน้าที่การงานให้ผู้ทำงานรับทราบและได้รู้แนวปฏิบัติก่อนการทำงานแล้วจะทำงานได้ผลลัพธ์ของงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการกำหนดหรือแบ่งหน้าที่การงานกันก่อนการทำงาน ฉะนั้นในการทำงานเป็นกลุ่มที่

จะได้ผลลัพธ์ของงานคือ ผลงาน บรรยายากาศการทำงาน และความพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสูงนั้น จะต้องให้กลุ่มได้มีการกำหนดงานหรือแบ่งหน้าที่การงานกันก่อนลงมือทำงาน

สำหรับการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานซึ่งคาดว่าจะมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ของการทำงานนั้น เฉพาะการทดลองนี้พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความพอใจในการทำงานและบรรยายากาศในการทำงานบ้างพอควรแต่ไม่มีอิทธิพลที่เด่นชัดเหมือนการแบ่งงาน ทั้งนี้อาจจะเป็นไปได้ว่า การจัดสรรสิ่งจูงใจที่นำมาใช้ในการทำการทดลองครั้งนี้ยังไม่คมชัดพอที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในกลุ่มตัวอย่างได้ จึงปรากฏภาพเฉพาะที่เป็นแนวโน้มว่าจะมีผลต่อผลลัพธ์การทำงานเท่านั้น

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงได้ข้อสรุปผลลัพธ์การทำงานกลุ่มนั้นเป็นสิ่งที่ได้รับผลโดยตรงจากการแบ่งงาน ส่วนการจัดสรรสิ่งจูงใจนั้นมีแนวโน้มว่าจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผลลัพธ์ของการทำงานสูงขึ้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการด้านต่าง ๆ มาประสานงานกันอย่างมีระบบเพื่อปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย อันเดียวกัน การที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวนั้น จำเป็นจะต้องอาศัย การทำงานโดยกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีเป้าหมายร่วมกัน นี้เป็นลักษณะของการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

จากการศึกษาสภาพของการทำงานโดยกลุ่มในสังคมไทยโดยทั่ว ๆ ไปมักจะ พบว่าการทำงานโดยกลุ่มของคนไทยไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือ การ ทำงานโดยกลุ่มจะค่อยมีประสิทธิภาพกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล (ไพศาล ไกรสิทธิ์ 2524 : 158) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสาเหตุสำคัญของการค่อยมีประสิทธิภาพใน การทำงานโดยกลุ่มของคนไทยอย่างแจ่มชัดยิ่งขึ้น จึงได้ศึกษาวิจัยเรื่องนี้โดยทำการ ทดลองเพื่อทดสอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีว่าวิธีทำงานกลุ่มนั้นประกอบด้วยตัวแปรหลัก 2 ประการ คือ การแบ่งและมอบหมายงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจ ซึ่งจะมีผลต่อผลลัพธ์ ของการทำงานของกลุ่มอันใดแกผลผลิตของงาน บรรยากาศการทำงาน และความ พอใจในการทำงาน

ปัญหาเชิงวิจัย

ปัญหาเชิงวิจัยของการวิจัยนี้ได้แก่

1. การทำงานกลุ่ม โดยมีการแบ่งและมอบหมายชิ้นงานอย่างชัดเจนจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มมากกว่าการทำงานโดยไม่มีการแบ่งและมอบหมาย ชิ้นงาน จริงหรือไม่

2. การจัดสรรสิ่งจูงใจที่เอื้อเพื่อเกื้อกูลกันภายในกลุ่มทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานกลุ่มมากกว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ขัดแย้งแข่งขันกัน จริงหรือไม่

3. ผลลัพธ์ของงานกลุ่มที่มีการแบ่งและมอบหมายงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน จะมีค่าสูงสุดจริงหรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบและจัดลำดับค่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มโดยวิธี

การทำงาน 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นการทำงานซึ่งมีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม)

แบบที่ 2 เป็นการทำงานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่าการทำงานแบบ ไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง - เสริม)

แบบที่ 3 เป็นการทำงานซึ่งมีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่าการทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน ขัดกัน (แบบแบ่ง - ขัด)

แบบที่ 4 เป็นการทำงานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง - ขัด)

2. เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มโดยให้ทำงานโดยมีและ ไม่มีการแบ่งแยกงานและมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มก่อนการทำงาน

3. เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มโดยให้ทำงานโดยมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันกับการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองภาคสนาม (Field Experimental Research) โดยทำการทดลองให้กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขการกำหนดหน้าที่การงานและระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน 4 แบบ คือ 1) แบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน 2) แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน 3) แบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน 4) แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน แล้วเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของการทำงานโดยพิจารณาจาก 1) ผลงานที่ทำได้ 2) ความพอใจในการทำงาน 3) บรรยากาศการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ของวิทยาลัยครูมหาสารคาม จำนวน 240 คน นักศึกษาคังกล่าวเข้าเป็นนักศึกษาตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2527

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างจัดทำโดยใช้วิธีการสุ่มเป็นชั้น ๆ ดังนี้
 ชั้นที่ 1 สุ่มเลือกหมู่เรียนจากที่มีอยู่มาจำนวน 12 หมู่เรียน
 ชั้นที่ 2 ในแต่ละหมู่เรียนที่สุ่มมาได้นั้นสุ่มเลือกนักศึกษามาจำนวนหมู่เรียนละ 20 คน โดยวิธีจับสลาก

ขั้นที่ 3 นักศึกษาที่สุ่มได้จากขั้นที่ 2 ให้จับสลากอีกครั้งหนึ่งเพื่อจัดเข้ากลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มมีจำนวนกลุ่มละ 5 คน

โดยวิธีนี้จะได้กลุ่มตัวอย่างโดยจัดเป็นกลุ่มย่อยได้ทั้งสิ้น 48 กลุ่มย่อย และเมื่อจัดกลุ่มย่อยเสร็จแล้วก็กำหนดให้แต่ละกลุ่มได้วิธีการทำงานโดยการจับสลากว่าจะได้ทำกิจกรรมใดและทำโดยวิธีใดการกำหนดงานวิธีทำงาน ตลอดจนการจัดกลุ่มใช้วิธีการจับสลากทั้งสิ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

ก. ตัวงานที่กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างทำ คือ การใช้บัตรตัวอักษรสร้างคำ และตอบเป็นข้อความ งานนี้มี 3 ชิ้นคือ ชิ้นที่ 1 ให้สร้างคำและตอบเป็นข้อความว่า "การอ่านทำให้คนมีความรู้กว้างขวาง" ชิ้นที่ 2 ให้สร้างคำและตอบเป็นข้อความว่า "ครูต้องสอนศิษย์ให้คิดสร้างงานเองได้" และชิ้นที่ 3 ให้สร้างคำและตอบเป็นข้อความว่า "โชคคือที่เกิดเป็นคนไทยในชาตินี้"

ข. อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานคือ อุปกรณ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้ทำกิจกรรม ได้แก่ บัตรตัวอักษร แผนป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร นาฬิกาจับเวลา ปากกาถูกลิ้น และคู่มือสำหรับแลกรางวัล (โปรตุเกสในภาคผนวก)

ค. เครื่องมือการวิจัย คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่

1. คู่มือการปฏิบัติงาน
2. แบบประเมินผลงาน
3. แบบสอบถามวัดการะดับบรรยากาศการทำงาน
4. แบบวัดความพอใจในการทำงาน
5. แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน

ขั้นตอนในการทดลอง

การทดลองที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ การให้กลุ่มตัวอย่างใช้บัตรตัวอักษร สร้างคำและต่อคำเป็นข้อความตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแต่ละกลุ่มต้องได้รับการอธิบายให้เข้าใจข้อปฏิบัติต่าง ๆ ก่อนลงมือทำงาน ประมาณ 20 นาที แล้วจึงลงมือทำงานจริง ๆ โดยใช้เวลาทำงานไม่เกิน 10 นาที หลังจากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและแบบวัดต่าง ๆ อีกใช้เวลาในการตอบประมาณ 20 นาที โดยมีขั้นตอนในการทดลองเรียงตามลำดับดังนี้

1. กำหนดวิธีทำงานของแต่ละกลุ่มย่อยโดยการให้จับสลาก
2. แจกคู่มือการปฏิบัติงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กลุ่มตัวอย่าง
3. กลุ่มตัวอย่างศึกษาตรวจสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ และทำความเข้าใจคู่มือการปฏิบัติงานเป็นเวลาประมาณ 20 นาที
4. กลุ่มตัวอย่างเริ่มทำงานโดยผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จับเวลาและสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม ประจำกลุ่มละ 1 คนเสมอ
5. กลุ่มตัวอย่างทำงานเสร็จ (หรือหมดเวลา) ให้กลุ่มตัวอย่างหยุดทำงาน
6. ผู้วิจัยและผู้ช่วยตรวจสอบผลงานของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้คะแนนผลงานทันที ที่ทำงานเสร็จ
7. ประกาศผลการให้คะแนนที่แต่ละคน หรือกลุ่มทำได้
8. ผู้ช่วยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ
9. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและแบบสอบถามต่าง ๆ พร้อมกันนั้น ผู้ช่วยผู้วิจัยก็สรุปผลการสังเกตการทำงานลงในแบบฟอร์มต่าง ๆ และเก็บรวบรวมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ คืน

10. เก็บแบบสอบถามและแบบสอวัดคืนแล้วนำไปเป็นข้อมูลการวิจัยต่อไป
11. แจกคู่มือรางวัลให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำผลงานของแต่ละกลุ่มหรือบุคคลทำได้
12. เสร็จการทดลอง

ในการทดลองครั้งนี้ได้ทดลองให้ทำงานพร้อมกันครั้งละ 4 กลุ่มย่อย โดยแต่ละครั้งใช้ข้อความเดียวกันและวิธีการทำงานแบบเดียวกัน ดังนั้นตลอดการทดลองจึงต้องทำกิจกรรมรวมทั้งสิ้น 12 ครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองทั้งที่ทำการทดลองแต่ละครั้งสิ้นสุดลงโดยเก็บแบบสอวัด แบบสอบถาม แบบวัดผลงาน และแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานมาให้คำแนะนำเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป ดังนั้นแบบสอวัด แบบสอบถาม แบบวัดผลงาน และแบบสังเกตพฤติกรรมทั้งหมดที่แจกไปจึงได้รับคืนทุกฉบับ

วิธีการจัดกระทำกับข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วได้นำมาจัดกระทำและทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำรายงานผลการทำงานของกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติการแล้วนำคะแนนของกลุ่มที่ทำงานโดยวิธีเดียวกันมาหาค่าสถิติพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป
2. ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสอวัดความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงานนั้นนำมาให้คะแนนและหาค่าสถิติพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

3. ข้อมูลที่เป็นข้อสังเกตและข้อเสนอแนะกับข้อมูลที่เป็นความเห็นต่าง ๆ ได้นำมาหาความถี่และร้อยละของความคิดเห็นแต่ละรายการเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

4. วิธีวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบสมมุติฐานนั้นจัดกระทำดังนี้

4.1 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ทำงานโดยวิธีต่าง ๆ

ทั้ง 4 วิธี กล่าวคือเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานคือ ผลงาน ความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานโดยใช้สถิติวิเคราะห์ความแตกต่างของเซนทรอยด์ (Centroids) ของกลุ่มต่าง ๆ ทั้ง 4 กลุ่ม และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจริง จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบทีละตัวแปรโดยใช้ $F - test$ เมื่อพบว่า $F - test$ มีความแปรปรวนที่แตกต่างกันจริง ก็ทำการวิเคราะห์รายคู่โดยวิธีของ Newman Keuls และเปรียบเทียบทีละคู่โดยใช้ $t - test$

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และความคิดเห็นต่าง ๆ ใช้การร้อยละโดยพิจารณาจากค่าความถี่ของคำตอบและข้อคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันไว้รวมกัน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นคำบรรยายประกอบตาราง

สรุปผล

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1

1. ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มทั้ง 4 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. วิธีการทำงานทั้ง 4 แบบ ให้ค่า ผลงาน แตกต่างกัน

3. คำนวณงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบมีปริมาณเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

3.1 แบบแบ่ง - เสริม

3.2 แบบแบ่ง - ชัด

3.3 แบบไม่แบ่ง - เสริม

3.4 แบบไม่แบ่ง - ชัด

4. วิธีการทำงานทั้ง 4 แบบให้ค่า ความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

5. ค่าความพอใจในการทำงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบมีปริมาณเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

5.1 แบบแบ่ง - เสริม

5.2 แบบไม่แบ่ง - เสริม

5.3 แบบแบ่ง - ชัด

5.4 แบบไม่แบ่ง - ชัด

6. วิธีการทำงานทั้ง 4 แบบ ให้ค่าบรรยากาศ การทำงานแตกต่างกัน

7. ค่าบรรยากาศ การทำงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบมีปริมาณเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

7.1 แบบแบ่ง - เสริม

7.2 แบบแบ่ง - ชัด

7.3 แบบไม่แบ่ง - เสริม

7.4 แบบไม่แบ่ง - ชัด

จากผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 สรุปได้ว่าการทำงานแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม) เป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่ให้ค่าผลลัพธ์ของ

การทำงานทั้งด้านผลงาน ความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงานสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำงานแบบอื่น ๆ และการทำงานแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ (แบบไม่แบ่ง - ชัด) ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานทั้งสามด้านต่ำที่สุด

ผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2

1. เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานวิธีที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานกับวิธีที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานพบผลการทดสอบดังนี้

1.1 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบแบ่ง - เสริม กับแบบไม่แบ่งเสริม พบว่าให้ค่าผลงานแตกต่างกันแต่ค่าความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานไม่แตกต่างกัน ในกรณีที่แตกต่างกันนั้น ค่าผลงานที่ได้จากการทำงานแบบแบ่ง - เสริมมีค่าสูงกว่า

1.2 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบแบ่ง - ชัด กับไม่แบ่ง - ชัด พบว่าให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานทั้งสามด้าน คือ ผลงานความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงาน แตกต่างกัน การทำงานแบบแบ่ง - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงกว่า

เมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้วพบว่าผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 2 ยอมรับสมมุติฐาน 4 กรณีและปฏิเสธสมมุติฐาน 2 กรณี และพบว่าการทำงานที่มีการแบ่งงานก่อนให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มสูงกว่าการทำงานที่ไม่มีการแบ่งงาน

ผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3

1. เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานวิธีที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน กับแบบขัดกัน พบผลการทดสอบดังนี้

1.1 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบแบ่ง - เสริม กับแบบแบ่ง - ชัด พบว่าให้ค่าผลงานแตกต่างกันแต่ค่าความพอใจในการทำงาน

และบรรยากาศการทำงานไม่แตกต่างกัน ในกรณีที่แตกต่างกันค่าผลงาน จากการทำงานแบบแบ่ง - เสริมมีค่าสูงกว่า

1.2 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริม กับไม่แบ่ง - ชัด พบว่าให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานทั้งสามด้านคือ ผลงาน ความพอใจในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานแตกต่างกัน การทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริมให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงกว่า

เมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้วพบว่าผลการทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 3 ขอมรับสมมุติฐาน 4 กรณีและปฏิเสธ 2 กรณี และพบว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ให้ผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่า การทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบชัดเจน

4. ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

4.1 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพิ่มเติม

นอกจากการทดสอบสมมุติฐานทั้ง 3 ข้อ แล้วผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นภาพบางอย่างของการทำงานโดยกลุ่มทั้ง 4 แบบชัดเจนยิ่งขึ้น ปรากฏผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมดังต่อไปนี้

1. การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริม กับแบ่ง - ชัดพบว่า ผลลัพธ์ของการทำงานในด้าน ผลงาน แตกต่างกัน ส่วนบรรยากาศในการทำงานและความพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ในกรณีที่พบความแตกต่างกันนั้นการทำงานแบบแบ่ง - ชัด ให้ค่าผลงานสูงกว่า

จากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ทำให้ได้ข้อสรุปอย่างชัดเจนว่าการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานนั้น ให้ค่าผลงานที่สูงกว่าการทำงานที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานกันก่อน

2. เนื่องจากในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ลักษณะของบรรยากาศการทำงานกับความพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของความรู้สึกในขณะที่ทำงานเหมือนกัน ผู้วิจัยจึงรวมเอาคะแนนบรรยากาศการทำงานกับความพอใจในการทำงานเข้าด้วยกัน โดยคิดเป็นคะแนนระบบเดียวกันแล้วนำมาวิเคราะห์ที่ใหม่โดยถือว่าผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึกเป็นเพียงตัวแปรตามตัวแปรเดียว และเมื่อรวมเอาบรรยากาศกับความพอใจเป็นตัวแปรเดียวกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกันระหว่างแบบการทำงานทั้ง 4 แบบโดยใช้ t - test ปรากฏผลดังต่อไปนี้

2.1 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง

- เปรียบกับไม่แบ่ง - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกันโดยแบบไม่แบ่ง - เปรียบให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

2.2 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - ชัด

กับแบบ - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกันโดยแบบแบ่ง - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

2.3 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - ชัด

กับแบบแบ่ง - เปรียบให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกันโดย แบบแบ่ง - เปรียบให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

2.4 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - ชัด

กับแบบแบ่ง - เปรียบให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกัน โดยแบบแบ่ง - เปรียบ ให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

2.5 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เปรียบ

กับแบบแบ่ง - ชัด พบว่าให้ค่าผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน

2.6 การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เปรียบ

กับแบบแบ่ง - เปรียบ พบว่าให้ค่าผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยนี้จะเห็นว่าการทำงานแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน นั้น ส่วนใหญ่จะให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า การทำงานแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกันจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานที่มีระบบการแบ่งงานหรือไม่แบ่งงานเหมือนกันจึงทำให้มั่นใจได้ว่าการทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้นให้ค่าระดับผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึก คือบรรยากาศการทำงานและความพอใจในการทำงานสูงกว่า การทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน

4.2 ข้อคิดเห็นของผู้สังเกตการทำงาน

ผู้สังเกตการทำงานคือ ผู้ช่วยผู้วิจัยและตัวผู้วิจัยเอง เห็นว่าการทำงานโดยวิธีทั้ง 4 นี้มีพฤติกรรมที่มีความวุ่นวายมากน้อย เรียงตามลำดับจากวุ่นวายมากไปหา วุ่นวานน้อยดังนี้

1. แบบไม่แบ่ง - ขัด
2. แบบไม่แบ่ง - เสริม
3. แบบแบ่ง - ขัด
4. แบบแบ่ง - เสริม

4.3 อิทธิพลของตัวแปรต้น (วิธีทำงานกลุ่ม) ที่มีต่อตัวแปรตาม

(ผลลัพธ์ของการทำงาน)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ละตัวแปรย่อย โดยยึดตัวแปรตามเป็นหลัก พบผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าระดับผลงานเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญคือ การแบ่งงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน
2. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าความพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ คือ การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน

3. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ คือ การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรต้น การแบ่งงานนั้นมีแนวโน้มจะทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานและค่าความพอใจในการทำงานสูงขึ้น แต่ยังไม่สามารถยืนยันได้จากค่าสถิติที่ได้จากผลการทดลองครั้งนี้ ซึ่งควรจะมีการศึกษาให้ลึกซึ้งต่อไป

4.4 ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพประกอบกัน

จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยพิจารณาจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มใดของกลุ่มดังนี้

ก. เกี่ยวกับอาการของผู้ปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มที่ทำงานโดยรูปแบบที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มที่ทำงานด้วยความตึงเครียดจนวุ่นวายมาก จะทำให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานต่ำ ส่วนกลุ่มที่ทำงานเรียบง่าย ผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด ไม่วุ่นวาย จะให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูง จากผลการวิเคราะห์สามารถเรียงลำดับค่าผลลัพธ์ของการทำงานโดยแบบการทำงานต่าง ๆ จากนั้นน้อยไปหามากดังนี้

1. แบบไม่แบ่ง - ชัด
2. แบบไม่แบ่ง - เสริม
3. แบบแบ่ง - ชัด
4. แบบแบ่ง - เสริม

ข. เกี่ยวกับบทบาทของตัวแปรต้นแต่ละตัว พบว่า ตัวแปรต้น "การแบ่งงาน" ถ้าปรากฏในแบบการทำงานแบบใดจะทำให้ผู้ทำงานด้วยความสะดวกและได้ค่าผลงานสูง ส่วนตัวแปรต้น "ไม่แบ่งงาน" ถ้าปรากฏในแบบการทำงานแบบใดแล้วจะทำให้กลุ่มผู้ทำงาน ทำงานด้วยความวุ่นวาย และให้ค่าผลงานต่ำลง

ส่วนตัวแปรต้น "การจูงใจแบบเสริมกัน" ถ้าปรากฏในแบบการทำงานแบบใด ก็จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน และมีบรรยากาศการทำงานสูงกว่าการทำงานที่มีการจูงใจแบบขัดกัน

เมื่อนำตัวแปรต้นทั้ง 2 ด้านคือทั้งการแบ่งงาน และการจูงใจมาผสมกันจน เกิดเป็นแบบการทำงานแล้วพบว่า แบบการทำงานที่มีการแบ่งงาน และจูงใจแบบเสริม กัน ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงสุด และมีแบบการทำงานที่ไม่มีการแบ่งงาน และ จูงใจแบบขัดกันให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานต่ำที่สุด

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการทดลองให้กลุ่มตัวอย่าง ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มโดยวิธี การทำงานแตกต่างกัน 4 วิธี โดยมีตัวแปรต้นคือ วิธีทำงานกลุ่มประกอบด้วยการแบ่ง แยกและมอบหมายงาน กับการจัดสรรสิ่งจูงใจ และมีตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์จาก การทำงาน ประกอบด้วย 1) ผลงาน 2) ความพอใจในการทำงาน 3) บรรยากาศ การทำงาน ในการอภิปรายผลจึงกล่าวถึงผลของการวิจัยเป็น 3 ประเด็น ตามผลลัพธ์ ของการทำงานดังกล่าวแล้ว และกล่าวถึงตัวแปรต้น 2 ประเด็น ด้วยดังนี้

ก. ตัวแปรตาม

ผลงาน จากการทดลองพบว่าผลงานที่ได้จากการทำงานทั้ง 4 แบบ แตกต่างกันได้และได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลงานเรียงลำดับมากไปน้อย ดังนี้

1. การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม)
2. การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง - ขัด)
3. การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง - เสริม)
4. การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง - ขัด)

จากผลการทดลองจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นกลุ่มโดยวิธีที่มีการแบ่งหน้าที่
 การงานและจิตใจแบบเสริมกัน ให้ผลงานสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการทำงาน
 ที่มีการแบ่งหน้าที่การงานกันก่อนการลงมือทำงานนับเป็นแนวปฏิบัติที่สะดวกและสามารถ
 ปฏิบัติตามได้ง่ายกว่าการปล่อยให้ผู้ทำงานคิดวิธีการทำงานเอง และการจัดสรรสิ่งจูงใจ
 แบบเสริมกันนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่ย่วยให้ผู้ทำงานรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันไม่แก่งแย่งกัน
 แต่จะช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ผลงานรวมที่ดีที่สุดตามความสามารถที่จะทำได้ นอกจากนั้น
 ยังพบว่าการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานให้ค่าผลงานสูงกว่าการทำ
 งานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานกันก่อนการทำงานไม่ว่าจะจัดสรรสิ่งจูงใจไปในลักษณะ
 ใดก็ตาม ทั้งนี้จะมาจากเหตุผลที่ว่าการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงานกันก่อนนั้น
 เป็นการทำงานซึ่งมีการวางแผนงานวางระบบงานไว้อย่างดีก่อนปฏิบัติงานจึงสะดวก
 ในการทำงานและประสานงานกันได้ง่ายทำให้ได้ผลงานที่สูงกว่า

ผลการวิจัยที่พบครั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของดักลาส แม็กเกรเกอร์
 (Douglas McGregor) ที่กล่าวถึงลักษณะของกลุ่มที่ทำงานได้ประสิทธิผลว่า กลุ่ม
 จะทำงานได้ประสิทธิผลดีนั้นมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ เช่น สมาชิกของกลุ่ม
 เข้าใจและยอมรับจุดมุ่งหมายและงานของกลุ่มอย่างเต็มที่ เมื่อมีการทำงานจะมี
 การแบ่งงานอย่างชัดเจน และได้รับการยอมรับอย่างดี (Mathis 1976 : 60)
 และสอดคล้องกับหลักการงานให้สำเร็จ ของหลวงวิจิตรวาทการ (วิจิตรวาทการ
 2519 : 152 - 153) ที่อธิบายว่า วิธีทำงานให้สำเร็จจะต้องรู้จักลำดับงาน และมี
 สมาชิกกล่าวคือ การรู้จักลำดับงานเป็นการรู้วิธีการวางแผนงานนั้นว่าจะดำเนินงาน
 ใดก่อนงานใดหลัง การทำงานให้เสร็จและเสร็จดีนั้นอยู่ที่แผนงานและการวางลำดับ
 ชั้นแนวคิดไว้เรียบร้อยแล้วทำงานตามลำดับนั้นอย่างแน่วแน่มีสมาธิ การแบ่งงานใน
 การทดลองของการวิจัยนี้ก็เป็นกำหนดชั้นลำดับการทำงานและแบ่งบทบาทหน้าที่

ใหญ่ทำงานไ้รู้วิธีการทำงานก่อนการทำงานจึงทำให้ได้ผลงานสูงกว่าการทำงานโดยไม่มี การแบ่งงานก่อนดังกล่าแล้ว

ความพอใจในการทำงาน จากการทดลองพบว่า ความพอใจในการทำงาน โดยวิธีการทำงานทั้ง 4 แบบนั้น สามารถเรียงลำดับความพอใจในการทำงานจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม)
2. การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง - เสริม)
3. การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง - ขัด)
4. การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง - ขัด)

จะเห็นได้ว่าในแง่ของความพอใจในการทำงานแล้วการทำงานโดยวิธีที่มี การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน (คือความดีเสริมกัน) ให้ความพอใจในการทำงาน สูงกว่าการทำงานโดยวิธีทำงานซึ่งจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน (คือความดีขัดกัน) ไม่ว่าจะมีการแบ่งงานกันก่อนการทำงานหรือไม่ก็ตามทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการ จัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้น ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม กับทั้งรู้สึกสบายใจที่จะทำงานร่วมกันสามารถประสานงานช่วยเหลือกันได้สะดวกทำให้เกิดความพอใจสูงกว่าการทำงานโดยการจัดสรรสิ่งจูงใจที่ขัดกัน หรืออาจกล่าวอีก นัยหนึ่งได้ว่าการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนับว่าเป็นการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เหมาะสม กับการทำงานเป็นกลุ่ม กล่าวคือเป็นวิธีที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มได้รับสิ่งที่เขาคาดหวัง จากกลุ่มอย่างยุติธรรม จึงพยายามทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานรวมที่ดีที่สุด เรื่องนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของแมธิส (Mathis. 1976 : 150) ที่ว่าเมื่อบุคคลทำงานเขาชอบคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนจากแรงงานของเขาอย่างยุติธรรม หรือได้รับค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่าตามความรู้สึกของเขา

บรรยากาศทำงาน จากการทดลองพบว่าบรรยากาศการทำงานจากการทำงานทั้ง 4 แบบ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม)
2. การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง - ขัด)
3. การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง - เสริม)
4. การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง - ขัด)

จะเห็นได้ว่าการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงานกันก่อนการทำงานให้ผลลัพธ์ที่เป็นค่าบรรยากาศการทำงานสูง ไม่ว่าจะจัดสรรสิ่งจูงใจไปในลักษณะใดก็ตามทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการทำงานที่มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบก่อนจะทำงานนั้นทำให้การทำงานทำได้สะดวกไม่ยุ่งยาก บรรยากาศการทำงานจึงเป็นไปด้วยความราบรื่น ทุกคนสามารถทำงานได้ตามบทบาทของตนเอง โดยไม่ต้องเสียเวลามาคิดวิธีทำงาน และตัดการถกเถียงกันก่อนการทำงานจึงทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดีกว่าการทำงานที่ไม่มีการแบ่งสรรหน้าที่การงานก่อนการทำงาน

อนึ่งการที่มีการแบ่งงานกันก่อนลงมือทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของตน ทำให้การประสานงานกันภายในกลุ่มสะดวก ความขัดแย้งภายในกลุ่มลดลง ความอึดอัดหรือสภาพที่เครียดมีน้อย ทุกคนทำงานด้วยความผ่อนคลาย ตามลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพตามแนวความคิดที่ ประวิทย์ จงวิศาล (ประวิทย์ จงวิศาล 2526 : 87) ได้อธิบายไว้ว่ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นกลุ่มที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมาย สามารถบริหารและจัดการตนเองภายในกลุ่มได้ มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่เสมอและทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม กลุ่มที่มีลักษณะดังกล่าวจะมีบรรยากาศในการทำงานผ่อนคลายและเรียบร้อยดี

๗. ตัวแปรต้น

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามทีละตัวแปรพบว่าตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงขึ้น คือ "การแบ่งงาน" กับ "การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน" กล่าวคือถ้าตัวแปรต้นทั้งสองนี้ไปปรากฏในแบบการทำงานแบบใดก็ตามจะมีส่วนทำให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานโดยแบบการทำงานนั้น ๆ สูงขึ้น และยังพบต่อไปว่าตัวแปรต้น "การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน" นั้นมีอิทธิพลทำให้ค่าความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงานสูงขึ้น และเมื่อนำเอาตัวแปรต้นทั้งสองตัวแปรนี้มารวมกัน แล้วทำเป็นแบบการทำงานแล้วจะได้แบบการทำงานที่ให้ผลลัพธ์จากการทำงานมีค่าสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับแบบการทำงานแบบอื่น ๆ ที่มีตัวแปรต้นเหล่านี้เพียงตัวใดตัวหนึ่ง หรือไม่มีเลย

ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานลดลงคือ "ไม่แบ่งงาน" กับ "การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน" กล่าวคือตัวแปรต้นทั้งสองนี้เมื่อไปปรากฏในแบบการทำงานแบบใดจะมีอิทธิพลทำให้ลดค่าผลลัพธ์ของการทำงานที่ทำโดยแบบการทำงานนั้นลง และเมื่อรวมเอาตัวแปรต้น "ไม่แบ่งงาน" เข้ากับตัวแปรต้น "การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน" แล้วทำเป็นแบบการทำงาน จะพบว่าผลลัพธ์จากการทำงานโดยแบบการทำงานนี้มีค่าต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานโดยแบบอื่น ๆ ที่มีตัวแปรต้นเหล่านี้เพียงตัวเดียวหรือไม่มีเลย

อย่างไรก็ตามผลการทดลองครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การทำงานกลุ่มที่ให้ค่าผลลัพธ์การทำงานสูงสุดคือการทำงานกลุ่มที่มีวิธีการทำงานที่ประกอบด้วยตัวแปรต้นอันสำคัญอย่างน้อยสองตัวแปร คือ "การแบ่งงาน" กับ "การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน" และ "การแบ่งงาน" มีผลกระทบโดยตรงต่อค่าผลงาน ส่วน "การจัดสรรสิ่งจูงใจ" นั้นยังบอกได้ไม่แน่ชัดว่ามีผลกระทบต่อค่าผลงานมากน้อยเพียงใด แต่ให้ผลกระทบที่

เคนซัทต่อคาบรียากาศการทำงาน และค่าความพอใจในการทำงาน

เหตุที่ผลการทดลองปรากฏออกมาเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะว่า ค่าผลงานนั้นเป็นสิ่งที่ได้มาโดยตรงจากวิธีการทำงาน ส่วนความรู้สึกทางใจอันได้แก่ความพอใจในการทำงานและบรรยากาศการทำงานนั้น ได้มาทางอ้อมจากวิธีการทำงาน และอาจจะเป็นไปได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดการจูงใจยังไม่ชัดเจนและยังไม่มีอิทธิพลพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มตัวอย่าง จึงพบเฉพาะแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปได้เท่านั้น หากมีการพัฒนาวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่มต่อไปอีก คงจะให้ผลที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น จึงควรจะได้ศึกษาต่อไป

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วจะเห็นว่าการทำงานโดยวิธีทำงานแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันเป็นวิธีการทำงานที่ให้ผลลัพธ์การทำงานสูงสุด และวิธีการทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกันให้ผลลัพธ์การทำงานต่ำสุด ส่วนการทำงานแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน กับการทำงานแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกันนั้นให้ผลลัพธ์ของการทำงานที่ใกล้เคียงกันแตกต่างกันเฉพาะในแง่ของผลงานกล่าวคือการทำงานแบบที่มีการแบ่งงานกันให้ผลงานที่สูงกว่า ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการทำงานที่มีการแบ่งงานและจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้น นับได้ว่าเป็นวิธีทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นกลุ่มมากที่สุด ส่วนการทำงานโดยมีจุดเด่นเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น มีเฉพาะการแบ่งงานหรือมีเฉพาะการจูงใจแบบเสริมกัน เท่านั้นให้ผลลัพธ์ของการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการทำงานที่มีจุดเด่นและจุดอ่อนเช่นนี้นั้นทำให้การทำงานได้ผลไม่เต็มที่

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวมาแล้ว มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดผลดี และเอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นกลุ่มของนักเรียนควรปฏิบัติดังนี้

1.1 ส่งเสริมให้นักเรียนได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยให้ทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และควรให้ได้รับผลประโยชน์หรือรางวัลในลักษณะที่สนับสนุนให้ทุกคนในกลุ่มช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

1.2 ในการกำหนดงานให้นักเรียน หรือนักศึกษาทำร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น ครูควรพิจารณาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม และวิธีการทำงานร่วมกันว่ามีส่วนอย่างสำคัญในการประเมิณผลด้วย ไม่ควรเน้นเฉพาะผลงานเท่านั้น

1.3 ครูควรฝึกให้นักเรียนรู้จักการกำหนดงาน แบ่งงาน และวิเคราะห์งานตามความเหมาะสม และความจำเป็นก่อนลงมือทำงาน และเมื่อลงมือแล้วต้องหาทางนำผลงานมาประกอบกันให้ได้ผลงานที่สมบูรณ์ โดยรู้จักการประสานชิ้นงานเข้าด้วยกันอีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการเตรียมคนเข้าทำงาน เพื่อให้การเตรียมคนเข้าสู่หน่วยงานได้อย่างเหมาะสม สามารถจะออกไปทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพควรปฏิบัติดังนี้

2.1 ควรฝึกให้ผู้ที่จะทำงานเป็นกลุ่มได้มีทักษะที่เหมาะสมในการที่จะอยู่รวมและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีทักษะในการวิเคราะห์งาน แบ่งงาน และประสานงานที่ตนทำหน้าที่รับผิดชอบเข้ากับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

2.2 แนวปฏิบัติเพื่อจูงใจให้บุคคลทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ควรได้มีการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกัน ช่วยเหลือกันเกื้อกูลกัน กล่าวคือนอกจากฝึกทักษะการแบ่งงานแล้วต้องฝึกทักษะในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันให้เหมาะสม สบายใจทั้งสองฝ่าย

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการมอบหมายและความคุมงาน ในการมอบหมายงาน ตลอดจนการควบคุมให้งานกลุ่มดำเนินไปด้วยดี ควรปฏิบัติดังนี้

3.1 ควรจะต้องมีการแบ่งแยกงานต่าง ๆ ออกเป็นชิ้นงานที่เหมาะสมจนสามารถปฏิบัติได้ก่อนแล้วจึงมอบหมายงานแต่ละชิ้นที่แบ่งแล้วนั้นไปให้กลุ่ม หรือสมาชิกในกลุ่มทำ โดยให้สมาชิกของกลุ่มทราบบทบาท หน้าที่ และความเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ตลอดจนเทคนิคการทำงานที่จำเป็นในการทำงานตามสมควรก่อนลงมือทำงาน

3.2 ควรจะต้องมีการจัดระบบการแจกจ่ายงาน การประสานงานเข้าด้วยกันให้สะดวกแก่การปฏิบัติเพื่อเชื่อมต่อผลงานย่อย ๆ เข้าเป็นชิ้นงานชิ้นใหญ่ที่สมบูรณ์อย่างชัดเจนให้ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถทำงานของตนได้โดยสะดวก

3.3 ควรจะมีการจัดระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่ผู้ทำงานอย่างเหมาะสม กล่าวคือต้องให้ผู้ทำงานรับทราบแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์อย่างชัดเจนก่อนที่จะลงมือทำงาน และเมื่อถึงเวลาที่จะแบ่งผลประโยชน์กันก็ต้องทำตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ และให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมสร้างผลงานได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วหน้าและยุติธรรม

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบการทำงานกลุ่ม เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรปฏิบัติดังนี้

4.1 งานที่ต้องการผลงานอย่างรวดเร็วและมีปริมาณมากจะต้องมีการแบ่งงานกันอย่างรัดกุม ก่อนลงมือทำงาน ส่วนงานที่จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือและบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม ควรจะมีการจัดระบบการจูงใจให้ทุกคนในกลุ่มทำงานร่วมกันแบบเชื่อเพื่อเกื้อกูลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มิใช่ให้มาแข่งขันกันเองภายในกลุ่ม

4.2 หน่วยงานใดที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจไปในลักษณะให้แข่งขันระหว่างบุคคล ควรปรับปรุงให้มีวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจไปในลักษณะเสริมกัน คือให้ช่วยเหลือกัน

โดยให้มีผลประโยชน์หรือคุณค่าที่ไม่จำกัด ยิ่งงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากเท่าใด ควรให้ผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรม

5. ขอเสนอเพื่อการวิจัย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะทำงานกลุ่มอย่างไร จึงจะได้ประสิทธิภาพคือนั้นควรวิจัยเรื่องต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น

5.1 ควรจะได้วิจัยว่ากิจกรรมที่มีลักษณะพื้นฐานแตกต่างกันเช่น ใช้กำลังกายหรือกิจกรรมที่ใช้สมองเช่นกัน หรือกิจกรรมนั้นควรใช้วิธีการทำงานกลุ่มแบบใดจึงจะเหมาะสม

5.2 ควรจะศึกษาผลกระทบจากตัวแปรด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานกลุ่ม เช่น อายุ เพศ ลักษณะอาชีพ ระดับการศึกษา และอื่น ๆ ว่าแต่ละตัวแปรเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานกลุ่มชนิดต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

5.3 ควรจะศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการทำงานกลุ่มของคนไทยในลักษณะงานที่แตกต่างกัน เช่น งานด้านเกษตรกรรม งานอุตสาหกรรม งานพาณิชยกรรม งานราชการ งานในสถานศึกษา งานในองค์การธุรกิจว่างงานต่าง ๆ เหล่านั้นต้องใช้เทคนิคและกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันหรือไม่ และแต่ละชนิดมีเทคนิคการปฏิบัติงานอย่างไร

5.4 ควรศึกษาเชิงทดลองเพื่อตรวจสอบดูว่าระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจที่เชื่อเพื่อเกื้อกูลกันกับการจูงใจที่ขัดแย้งแข่งขันกันนั้น ให้ผลลัพธ์ของการทำงานแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด และวิธีการจัดสรรสิ่งจูงใจทั้งสองลักษณะนั้นควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับงานชนิดต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน

มจรพญกจรน

บรรณานุกรม

- กิตติยวดี บุญมี "การให้และรับความร่วมมือ" ใน กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติเล่ม 1 หน้า 112 - 118 ทิศนา แชนมณี และคณะ บรรณาธิการ
บรรพาศิป์การพิมพ์ 2522
- คณะอนุกรรมการศึกษาปัญหาและเสนอทางแก้ปัญหาโดยการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน
รายงานการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา บทที่ 4 ปัญหาการทำงานและการประกอบอาชีพ
สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ 2526
ไม่ระบุจำนวนหน้า อัดสำเนา
- จารึก ชุกติติกุล การวิเคราะห์พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาของนักศึกษาครูและ
สิ่งกระตุ้นพฤติกรรม ปรินิพนธ์ กศ.ค. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2524, อัดสำเนา
- เนลิยว บุญรักดี และหลุย จำปาเทศ คุณลักษณะความอดทนบิกมินของคนไทย
สรุปผลการวิจัยโครงการวิจัยโดยทุนอุดหนุนจากมูลนิธิธนาคารกรุงเทพ และควย
คำปรึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ 2523, 289 หน้า
อัดสำเนา
- เนลิยว บุญรักดี "ทิศทางการวิจัยในสาขาพัฒนศึกษาศาสตร์" ใน พัฒนศึกษาศาสตร์
ประมวลบทความซึ่งเน้นการประยุกต์เพื่อการพัฒนาประเทศ หน้า 82 - 91
โครงการปริญญาเอกสาขาศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พี เจ การพิมพ์ 2527
- ฉวีวรรณ วรรณประเสริฐ สังคมไทย แพรพิทยา 2522, 270 หน้า

- ชาญ มนุชธรรม, ร.ท.ท. "บทบาทของผู้นำท้องถิ่นในระบบประชาธิปไตย" ใน ประมวลบทความและข้อคิดเกี่ยวกับการศึกษาวัยชนธรรมและการพัฒนาชนบท หน้า 173 - 175 กองแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2525
- ชูเมกเกอร์, อีเอฟ แปลโดยภาวณา ยมกนิษฐ์ งานกับคุณค่าของชีวิต เคล็ดไทย 2524, 210 หน้า
- เคโซ สวานานนท์ ปทานุกรมจิตวิทยา โอเคียนส์โตร์ 2512, 394 หน้า
- ดวิด ชาราโกชน และคณะ กระบวนการกลุ่ม หัตถโกศลการพิมพ์ ลพบุรี 2522, 151 หน้า
- ทองคำ หงส์พันธ์ การวิจัยเพื่อจัดรูปแบบยุทธวิธีการฝึกอบรมผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชน ปริญญาพันธ์ กศ.ค. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2522, 308 หน้า อัดสำเนา
- ทีศนา แคมมณี และคณะ กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1 บุรพาศิลป์ การพิมพ์ 2522, 249 หน้า
- ทองเรียน อมรัชกุล กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน โครงการตำรา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก 2520, 222 หน้า อัดสำเนา
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เจริญพัฒน์ 2522, 151 หน้า
- ธงชัย สันติวงษ์ การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2525, 341 หน้า
- นิตยา เงินประเสริฐศรี "Quality Control Circle เทคนิคของการ จูงใจคนงานในประเทศญี่ปุ่นและการนำมาใช้ในสังคมไทย" ใน ไทยญี่ปุ่นศึกษา 4 : 2, 64 - 84 สิงหาคม 2525

นิภา สุวรรณแสง ตุมรสุนทร การสังคมสงเคราะห์กลุ่มชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2525, 279 หน้า

นิภา ศรีไพโรจน์ การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสถิติเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม 2524, 246 หน้า อักสำเนา

ประภากร โล่ห์ทองคำ และคนอื่น ๆ การสอนกลุ่มสัมพันธ์ในโรงเรียน โครงการ
ผลิตสื่อการเรียน ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยครู
นครราชสีมา 2522, 72 หน้า

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ
โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล 2526, 171 หน้า

พนม ลิ้มอารีย์ กลุ่มสัมพันธ์ จินตทัศน์การพิมพ์ กทม. ม.ป.ป.

พิลิตี สารวิจิตร วิทยุทศสตร์การพัฒนาตนเองและบุคลิกภาพ จากระดับอนุบาล -
ปริญญาเอก พิมพ์ครั้งที่ 2 พงษ์เจริญการพิมพ์ 2525, 207 หน้า

ไพบุลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ วิทยาการจัดการและพฤติกรรมกร
บริหารองค์การ ไทยวัฒนาพานิช 2521, 156 หน้า

ไพศาล ไกรสิทธิ์ วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ปริญฐานิพนธ์ กศ.ค.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524 อักสำเนา

มนูญ วงศ์นารี ค่านิยมทางการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การของไทย (ฉบับปรับปรุงใหม่)
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520, 42 หน้า

มัทนา อังตระกูล การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนามโนภาพแห่งตนของนักเรียนชั้น
มัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนหนองเรือจังหวัดขอนแก่น ปริญฐานิพนธ์ กศ.ม.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524, 57 หน้า อักสำเนา

เมตตา จินตารักษ์ ผลการใช้กิจกรรมกลุ่มในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว
ทางสังคมของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี กรุงเทพมหานคร
 ปรินทิเนียนท์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2525,
 52 หน้า

เมืองทอง แชนมณี "คุณสมบัติของกลุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ" ใน กลุ่มสัมพันธ์ :
ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1 หน้า 151 - 154 หิคนา แชนมณี บรรณาธิการ
 บุรพาศิลป์การพิมพ์ 2522

ยุทธ ศักดิ์เดชยนต์ สังคมศาสตร์ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสังคมมนุษย์ มหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์ 2522, 222 หน้า

วรชัย เขาวป่าณี ยุทธวิธีในการฝึกอบรมสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ปรินทิเนียนท์ กศ.ค.
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2522, 383 หน้า อัคสำเนา
 วริยา ศิวะศรียานนท์ และทวีวัฒน์ ปุณทริกวิวัฒน์ บุคลิกภาพและนิสัยของคนไทย
ในพระศนะของชาวตะวันตก สมัยอยุธยา - พ.ศ. 2475 ไทยวัฒนาพานิช
 2523, 152 หน้า

วิจิตรวาทการ หลวง วิธีทำงานและสร้างอนาคต พิมพ์ครั้งที่ 7 เสริมวิทยะบรรณาการ
 2519, 331 หน้า

วิเชียร เกตุสิงห์ สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย กองวิจัยการศึกษา สำนักงานคณะ
 กรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2524, 181 หน้า

วัชรีย์ ชูระคำ กิจกรรมกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เอกสารการนิเทศการศึกษา
 ฉบับที่ 185 หน่วยศึกษานิเทศกรรมการฝึกหัดครู โรงพิมพ์คุรุสภา 2520, 102 หน้า

วุฒิชัย จำนงค์ การจูงใจในองค์การธุรกิจ โอเคียนส์โตร์ 2525, 146 หน้า

สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ไทยวัฒนาพานิช 2516, 531 หน้า

_____ สารานุกรมการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 192 หน้า

สมพร บัวทอง สังคมที่พึงปรารถนา เอกสารแผนปลิวประกอบการบรรยายวิชา

วิจัย 719 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ม.ป.ป. 7 หน้า

อัครสำเนา

สมยศ นาวิการ การบริหารตามสถานการณ์ บรรณกิจ 2523, 359 หน้า

_____ การพัฒนากิจการและการจูงใจ ดวงกมล 2512, 225 หน้า

_____ (ผู้แปล) Q.C. การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรณกิจ 2526, 226 หน้า

สมศรี จุลละนันท์ การจัดระบบงาน มงคลการพิมพ์ 2514, 224 หน้า

สถิตย์ นิยมญาติ จิตวิทยาสังคม โอเคียนส์ไตร์ 2524, 139 หน้า

สนิท สมัครการ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมกับการพัฒนาการของสังคม

โอเคียนส์ไตร์ 2525, 148 หน้า

สายันท์ จันทรภาสวงศ์ เทคนิคการหางานทำ มณฑการพิมพ์ 2526, 117 หน้า

สุภรณ์ ศรีพหล ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร งานวิจัยภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2519, 38 หน้า อัครสำเนา

เสถียร เหลืองอร่าม หลักการบริหารงานบุคคล แพรพิทยา 2518, 418 หน้า

เสนาะ ตีเขวี่ และคนอื่น ๆ การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2525

สุวกิจ ศรีบัคดา การบริหารการศึกษา อภิชาติการพิมพ์ มหาสารคาม 2522,

347 หน้า

โสภณ ปภาพจน์ การพัฒนากิจการ โรงพิมพ์มิตรสยาม 2521, 218 หน้า

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ ศึกษาร จจำกัด

2526, 194 หน้า

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักฝึกอบรม การพัฒนาการทำงานเป็นหมู่คณะ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2509, 120 หน้า

อดิน รพีพัฒน์ ปัญหาในการพัฒนาชนบท ประสพการณ์โครงการพัฒนาชนบท

ลุ่มน้ำแมกลอง เอกสารวิชาการหมายเลข 5 สถาบันไทยคดีศึกษา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2523, 18 หน้า อัดสำเนา

อนันต์ ศรีโสภา หลักการวิจัยเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 2 วัฒนาพานิช 2521,

430 หน้า

อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2517, 448 หน้า

_____ พฤติกรรมองค์การ โอเคียนส์ไตร์ 2526, 590 หน้า

_____ การพัฒนางานองค์การ การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม โอเคียนส์ไตร์

2524, 334 หน้า

อาภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง การพัฒนาบุคคล กลุ่ม และชุมชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2525, 188 หน้า

Campbell, Donald T., and Stanley Julian C. Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research. Rand Mc Nally College Publishing Company, Chicago, 1966. 84 p.

Cartwright, Dorwin and Zander Alvin, N.Y. Group Dynamics. Harper & Row publishers, Third edition 1968, 580 p.

Chung, Kae H. and Megginson Leon C. Organizational Behavior. Harper & Row Publishers, New York, 1981. 560 p.

Cohen, Allan R., et all. Effective Behavior in Organization. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1980. 723 p.

- Department of Labour, Ministry of Interior. Thailand Standard Classification of Occupation, Kurusapha Ladprao, Bangkok, 1969. 368 p.
- Edward, Allen Louis. Experimental Design in Psychological Research, Rinehart & Company Inc. Publishers : New York, 1958. 446 p.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology & Education. Mc Graw-Hill Book Company; New York, 1971. 492 p.
- Gellerman, Sarl W. Motivation and Productivity. D.B Taraporevala sons & Co. Private Ltd. Treasure House of Books, Bombay, 1963. 304 p.
- Gulley, Malbert E. Discussion Conference and Group Process. Holt Rinehart and Winston, New York, 1963. 388 p.
- Harris, O. Jeff Mr. Managing people at work. A wiley/ Hamilton Publication, John Wiley & Sons Inc. New York, 1976. 581 p.
- Harris, Richard J. A primer of Multivariate Statistics. Academic Press, New York 1975. 332 p.
- Herzberg, Frederick. The Motivation to work. John Wiley and Sons Inc., Second edition sixth printing, New York, 1967. 157 p.
- Keith Davis. Human Behavior at Work Organization Behavior. Mc Graw-Hill Book Company. New York Sixth edition, 1981. 583 p.
- Kelly, E Lowell. Assessment of Human Characteristics. Prentice-Hall of Private Limited, New Delhi, 1969. 144 p.
- Lau, James B. Behavior in Organization. Richard D. Irwin. Inc., Homewood Illinois, 1979. 398 p.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management. Mc Graw-Hill Book Company Inc., New York, 1961. 279 p.

- Likert, Rensis. The Human Organization. Mc Graw-Hill Book Company Inc., New York, 1976. 258 p.
- Lundgren, Earl F. Organizational Management. Confield Press, San Francisco, 1974. 461 p.
- Lindquist, Everett F. Design and Analysis of Experiments in Psychology and Education. Houghton Mifflin Company 1956. 819 p.
- Mathis, Robert L., and Jackson, John. Personel Contemporary Perspective and Application. West Publishing Co. N. Y., 1976. 438 p.
- Morrison, Donald F. Multivariate Statistical Method. Second Edition, Mc Graw-Hill Koga Kusa Ltd., Tokyo, 1976. 416 p.
- Patton, Bobby R. and Giffin. Problem Solving Group Interaction. Harper & Row, Publishers, New York, 1973. 264 p.
- Porter, Donald E. and Applewhite Philip B. Organizational Behavior and Management. International Textbook Company, Scramton Pennsylvania, 1968. 741 p.
- Ramsoy, Odd. Social groups as System and Subsystem. The Free Press of Clencd, New York, 1963. 204 p.
- Shaw Marvin E. Group Dynamics. Mc Graw Hill Book Company, New York, 2 nd edition, 1976. 454 p.
- Stoner, James A.F. Management. Prentice Hall International Inc. London, 1978. 683 p.
- Winer, B.J. Statistical Principles in Experimental Design. McGraw Hill Book Company, New York, 1962. 672 p.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การวัดผลสัมฤทธิ์ของการทำงานกลุ่ม

การวัดผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม

ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มตามที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ผลงาน หมายถึงผลที่เกิดจากการทำงาน สามารถวัดเป็นปริมาณผลงานได้ โดยใช้เทคนิคการวัดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น
 2. ความพอใจในการทำงาน โดยเนื้อแท้แล้ว องค์ประกอบนี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผลงาน จึงต้องพยายามวัดออกมาให้เป็นผลลัพธ์เชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น
 3. บรรยากาศการทำงาน นับเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกรู้สึกของคนประกอบกันกับสภาพการทำงานซึ่งมีผลกระทบต่องาน อันเป็นองค์ประกอบหลักเช่นเดียวกับความพอใจในการทำงาน การวัดบรรยากาศการทำงานก็มีวิธี การวัดออกมาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นด้วย
- เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ถือว่า ผลลัพธ์ของการทำงานเป็นตัวแปรตามที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ผลงาน" จึงใคร่สรุปหลักการวัด เครื่องมือที่ใช้ในการวัด และวิธีคิดคะแนนของตัวแปรตามแต่ละตัวตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ก. การวัดผลงาน

1. หลักการวัดผลงาน การวัดผลงานกลุ่มและตัวค่าออกมาเป็นเลขคะแนน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ มีมาตรฐานของผลงานที่ทำได้ ดังนี้ คือ
 - 1.1 ปริมาณของงานที่ทำได้ โดยนับจากจำนวนหน่วยของผลงาน
 - 1.2 คุณภาพของผลงาน โดยพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ความเรียบร้อยทันเวลา ถูกต้อง และครบถ้วนตามที่กำหนดให้
2. เครื่องมือที่ใช้วัดผลงาน ในการวิจัยนี้งานที่ให้กลุ่มตัวอย่างทำ คือ การให้ใช้ตัวอักษรมาประสมกันเป็นคำแล้วทำเป็นข้อความตามที่กำหนดให้ และนำไปแขวนที่แผ่นป้ายแขวนตัวอักษร เพื่อให้ได้ข้อความถูกต้องสมบูรณ์และกินเวลาน้อยที่สุด

จึงใช้แบบรายงานผลการทำงานปรากฏข้างล่างนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น แบบรายงานผลการทำงานนี้ใช้เป็นแบบบันทึกผลงานของบุคคลในกลุ่มเป็นรายบุคคล หรืออาจใช้เป็นแบบบันทึกผลงานของกลุ่มได้ควยแล้วแต่กรณี และแบบรายงานผลการทำงานนี้ทุกคนต้องทำส่งเมื่อทำงานเสร็จแล้ว เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบรายงานผลการทำงานของแต่ละคน และของกลุ่มมาแล้ว ก็จะนำมาคิดคำนวณค่าคะแนนตามวิธีที่กำหนดไว้ต่อไป (ตัวอย่างใบรายงานผลการทำงานอยู่ในหน้า 182)

3. วิธีการคิดคะแนนผลงาน กิจกรรมที่ทำในการวิจัยครั้งนี้คือ การใช้ตัวอักษรต่อกันเป็นคำ แล้วสร้างเป็นข้อความตามที่กำหนดให้ โดยให้แต่ละกลุ่มทำงานให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที เมื่อทำเสร็จแล้วจะได้รับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้

ก. คะแนนเฉพาะตัวอักษร คือค่าตัวเลขที่ปรากฏบนบัตรตัวอักษร

ข. คะแนนคำคิดคำนวณจากการนำค่าคะแนนของตัวอักษรแต่ละตัวในคำนั้น ๆ รวมกันแล้วคูณด้วย 10 (ค่าที่ประสมแล้วมีค่าเป็น 10 เท่าของคะแนนตัวอักษรที่ยังไม่ประสมคำ)

ค. คะแนนข้อความ คิดคำนวณจากการนำค่าคะแนนคำที่ได้มา คูณด้วยจำนวนเวลาที่เหลือเป็นนาที (10-เวลาที่ใช้ในการทำงาน เท่ากับ เวลาที่เหลือ) เช่น ถ้าทำงานเสร็จในเวลา 4 นาทีก็แสดงว่ามีเวลาเหลืออยู่ 6 นาที (10-4 เท่ากับ 6) ดังนั้นค่าคะแนนข้อความตามตัวอย่างนี้ จึงได้จากการเอาค่าของคำทุกคำรวมกัน แล้วคูณด้วย 6 เป็นต้น

คะแนนที่ผู้ทำงานจะได้รับนั้นแบ่งเป็นระดับตามขั้นตอนดังนี้

1. ถ้าทำงานเสร็จเรียบร้อยก่อนเวลา (ใช้เวลาทำงานไม่ถึง 10 นาที) จะได้คะแนนเท่ากับ ค่าของตัวอักษรทุกตัวรวมกัน คูณด้วย 10 แล้วคูณด้วยเวลาที่เหลือ

2. ถ้าทำงานไม่เสร็จ จะได้คะแนนเท่ากับค่าของคำที่ทำเสร็จ
รวมกับค่าตัวอักษรที่เหลือ
3. ถ้าทำไม่เสร็จ และไม่ได้สร้างคำตามกำหนดให้ ก็จะได้คะแนน
เฉพาะที่ปรากฏอยู่บนบัตรตัวอักษรที่มีอยู่ในมือรวมกันเท่านั้น
- จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะเห็นว่า ถ้าทำงานเสร็จเร็ว ถูกต้อง จะได้คะแนน
มาก แต่ทำงานช้า หรือไม่เรียบร้อยก็จะได้น้อยด้วย

รหัส.....

ตัวอย่างแบบรายงานผลการทำงาน

หมายเลข	ชื่อ	ค่าที่สร้างได้	หมายเหตุ
1			
2			
3			
4			
5			

เวลาที่ใช้ทำงาน.....นาที

ได้คะแนน.....

ลงชื่อ.....ผู้ดูแลการทำงาน

ข. การวัดความพอใจในการทำงาน

1. หลักการวัดความพอใจในการทำงาน การวัดความพอใจในการทำงาน เป็นการวัดความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจของผู้มีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่มว่ามีความพึงพอใจงานที่ทำไปมากน้อยเพียงใด การวัดความรู้สึกนี้ ทำโดยให้ผู้ทำงานตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกของผู้ทำงานเอง ว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่ทำ และวิธีการทำงานที่ใช้ในการทำงานนั้น ๆ โดยพิจารณาจากความรู้สึกของผู้ทำงานเป็นรายบุคคล แล้วจึงนำมาอธิบายเป็นกลุ่ม

2. เครื่องมือที่ใช้วัดความพอใจในการทำงาน ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเฉพาะเรื่องความพอใจในการทำงานดังปรากฏในตอนที่ 2 ของแบบสอบถามผลงานการทำงานข้างล่างนี้

3. วิธีการคิดคะแนนความพอใจในการทำงาน ใช้วิธีการให้คะแนน รายข้อจากคำตอบที่ได้มา โดยการกำหนดค่าคะแนนดังนี้

พอใจมาก	ได้	5	คะแนน
พอใจ	ได้	4	คะแนน
เฉย ๆ	ได้	3	คะแนน
ไม่ค่อยพอใจ	ได้	2	คะแนน
ไม่พอใจ	ได้	1	คะแนน

เมื่อให้คะแนนของแต่ละบุคคลเป็นรายข้อแล้วก็นำเอาคะแนนทุกข้อมารวมกันเข้า ถือว่าเป็นคะแนนความพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอนดังนี้
 - ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลบางประการของผู้ตอบ
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจที่มีต่อการทำงาน
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศของการทำงานกลุ่ม
2. โปรดตอบคำถามที่มีอยู่ให้ครบทุกข้อ โปรดอย่าเว้นว่างไว้ หากข้อใดไม่มีคำตอบโปรดทำเครื่องหมาย (-) ลงในช่องว่างนั้น ๆ ด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าท่านไม่มีคำตอบของข้อนั้น
3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลเสียหายต่อท่านโดยส่วนตัวแต่ประการใด ผู้วิจัยจะถือว่าคำตอบรายบุคคลเป็นความลับ การเปิดเผยคำตอบจะกระทำเป็นกลุ่ม ดังนั้นโปรดตอบตามความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน โปรดอย่าลงชื่อผู้ตอบลงในแบบสอบถามชุดนี้
4. คำว่า "ความรู้สึก" ในแบบสอบถามนี้ หมายถึงความรู้สึกของท่านที่มีต่อการทำงานที่ท่านและคนอื่น ๆ ได้ทำผ่านไปเมื่อสักครูนี้นั่นเอง
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามนี้เสร็จแล้วกรุณาส่งคืนให้ผู้แจกแบบสอบถามนี้ทันที

ขอขอบคุณในความร่วมมือด้วยดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลบางประการของผู้ตอบ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. เป็นนักศึกษาวิชาเอก
3. เป็นสมาชิกตามที่จับสลากได้หมายเลข
4. ใดคือตัวอักษรขอความว่า
5. ทำงานวันที่ เดือน พ.ศ.
6. เวลาทำงาน เริ่ม (ประมาณ น. เสร็จ (ประมาณ) น.
7. รหัสคู่มือการปฏิบัติงานหมายเลข

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน

แบบสอบถามตอนนี้จะสำรวจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความพอใจ หรือไม่พอใจต่อการทำงานที่ท่านได้ทำผ่านไปแล้วเมื่อสักครู่นี้ แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ข้อ ผู้ตอบจะเลือกตอบตามความรู้สึกของตน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามระดับความรู้สึกของผู้ตอบ คำถามที่จะต้องตอบในตอนนี้คือ

ในขณะที่ท่านทำงานท่านมีความรู้สึกในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อที่	รายการ	พอใจมาก	พอใจ	เฉย ๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ
1.	ความชัดเจนของคำสั่งในการทำงาน					
2.	การติดต่อสื่อสารกับผู้รวมกลุ่มเดียวกัน					
3.	ความช่วยเหลือที่ได้รับจากเพื่อนรวมกลุ่ม					

ข้อที่	รายการ	พอใจมาก	พอใจ	เฉย ๆ	ไม่ค่อยพอใจ	ไม่พอใจ
4.	ความช่วยเหลือที่ท่านให้แก่ผู้อื่นในกลุ่ม					
5.	สภาพการทำงานของท่านและผู้รวมกลุ่มโดยทั่วไปในการทำงานครั้งนี้					

ค. การวัดบรรยากาศการทำงาน

1. หลักการวัดบรรยากาศการทำงาน การวัดบรรยากาศการทำงานเป็นการวัดความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพการทำงาน และต่อเพื่อนร่วมงาน โดยให้พนักงานตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกของตนเอง ประกอบกับข้อมูลจากการสังเกตของผู้สังเกตการปฏิบัติงาน แล้วนำค่าคะแนนที่ได้มาพิจารณาที่ค่าเป็นค่าระดับบรรยากาศการทำงาน

2. เครื่องมือที่ใช้วัดบรรยากาศการทำงาน ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเฉพาะการวัดบรรยากาศการทำงานนี้ ใช้แบบสอบถามตอนที่ 3 ประกอบกับแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม ซึ่งผู้สังเกตในการวิจัยนี้ คือ ผู้ช่วยผู้วิจัย ที่ทำหน้าที่ควบคุมการทดลอง (ตัวอย่างแบบสอบถาม และแบบสังเกตพฤติกรรมดังข้างล่างนี้)

3. วิธีการคิดคะแนนบรรยากาศการทำงาน การให้คะแนนรายชื่อในแบบสอบถาม และแบบสังเกตพฤติกรรม กำหนดค่าคะแนนดังนี้

มีมาก ได้คะแนน 2 คะแนน

มีบ้าง ได้คะแนน 1 คะแนน

ไม่มีเลย ได้คะแนน 0 คะแนน

ส่วนในกรณีที่เป็นคำถามที่ต้องตอบโดยไม่มีข้อเลือก ก็ให้คะแนนข้อที่เป็นไปในทางบวกได้ 1 คะแนน และข้อที่ตอบไปในทางลบได้คะแนน 0 คะแนน

คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสังเกตนั้น นำมารวมกันแล้วหาค่าออกมาเป็นค่าบรรยากาศการทำงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน

โปรดพิจารณาว่ารายการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มีความสัมพันธ์กับการทำงานร่วมกันของกลุ่มของท่านเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามที่ท่านเห็นว่า เป็นจริงตามลักษณะของกลุ่มของท่านโดยใช้ความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน ขอให้ท่านตัดสินใจว่าการทำงานร่วมกันของกลุ่มของท่านเป็นอย่างไร คำถามในตอนนี้คือ

ในขณะทำงานกลุ่มของท่านได้ปฏิบัติพฤติกรรมต่อไปนี้หรือไม่

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	ผลการสังเกต		
		มีมาก	มีบ้าง	ไม่มีเลย
1	ปรึกษารื้อกันภายในกลุ่ม			
2	โต้เถียงหรือขัดแย้งกันภายในกลุ่ม			
3	เพศตัวอักษรรวมกัน หรือแลกเปลี่ยนตัวอักษร			
4	ช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกัน			
5	แบ่งหน้าที่การงานกันทำ			
6	แย่งตัวอักษรกัน ปิดบัง และกีดกันซึ่งกันและกัน			

7. ท่านรู้สึกว่าคุณที่อยู่ในกลุ่มของท่านเป็นพวกเดียวกันหรือเป็นคู่แข่งกัน

☐ พวกเดียวกัน ☐ คู่แข่งขัน ☐ ไม่ได้คิด

8. พฤติกรรมโดยสรุปของกลุ่มนี้เป็นอย่างไร (กาได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

- | | |
|---|--|
| ☐ ทำงานรวมกันเป็นทีม | ☐ ทำงานเรียบร้อยไม่วุ่นวาย |
| ☐ ทำงานด้วยความสนุกสนาน | ☐ บรรยากาศผ่อนคลายไม่ตึงเครียด |
| ☐ เคร่งเครียด | ☐ วุ่นวายสับสน |
| ☐ แย่งผลประโยชน์กัน | ☐ เกี่ยงงอนกันก็ดกันขัดขวางกัน |
| ☐ อื่น ๆ (ระบุ) | |

จบแบบสอบถามแต่เพียงเท่านี้ ขอขอบคุณ

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม

รหัสคู่มือ

(สำหรับผู้ควบคุมการทดลอง)

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มนี้ เป็นแบบประเมินลักษณะการทำงานของกลุ่ม โดยให้ผู้ควบคุมการทดลองเป็นผู้สังเกตพฤติกรรม และพิจารณาว่ากลุ่มมีการทำงานเป็นไปในลักษณะใดบ้างอย่างไร

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านสังเกตพบตามรายการต่าง ๆ ที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	ผลการสังเกต		
		มีมาก	มีบ้าง	ไม่มีเลย
1	ปรึกษารื้อกันภายในกลุ่ม			
2	โต้เถียงหรือขัดแย้งกันภายในกลุ่ม			
3	เทตัวอักษรรวมกัน หรือแลกเปลี่ยนตัวอักษรกัน			
4	ช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกัน			
5	แบ่งหน้าที่การงานกันทำ			
6	แย่งตัวอักษรกัน ปิดบัง และกีดกันซึ่งกันและกัน			

7. กลุ่มทำงานเสร็จทันเวลาหรือไม่ ☐ ทันเวลา ☐ เสร็จก่อนเวลา ☐ ไม่ทันเวลา

8. แต่ละคนเข้านำของตนถูกที่หรือไม่ ☐ ถูกทุกคน ☐ ถูกบางคน ☐ สับสนวุ่นวาย

9. กลุ่มใช้เวลาทำงานนี้กี่นาที นาที เหลือเวลา นาที

10. พฤติกรรมโดยสรุปของกลุ่มนี้เป็นอย่างไร (กาได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

☐ ทำงานร่วมกันเป็นทีม

☐ ทำงานเรียบร้อยไม่รบกวน

☐ ทำงานด้วยความสนุกสนาน

☐ บรรยากาศผ่อนคลายไม่ตึงเครียด

☐ เครื่องเครียด

☐ รบกวนสับสน

☐ แย่งผลประโยชน์กัน

☐ เกี่ยงงอนกันก็ดกันขัดขวางกัน

☐ อื่น ๆ (ระบุ)

ลงชื่อ ผู้สังเกตพฤติกรรม

ภาคผนวก ข

ค่าสถิติพื้นฐานที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

คะแนนผลลัพธ์การทำงานโดยแบบแบ่ง-เสริม

กลุ่มที่	ผลงาน	ความพอใจ	บรรยาการ	ความรู้สึ	หมายเหตุ
1	804	22	12.6	86.00	
2	871	20.6	11.6	79.86	
3	938	22.6	12.7	87.53	
4	1072	24.8	12.8	92.26	
5	840	22.6	13.3	89.53	
6	770	22.6	11.9	84.86	
7	840	22.2	11.6	83.06	
8	840	24.0	12.0	88.00	
9	1020	21.8	12.5	85.26	
10	952	22.2	12.6	86.40	
11	1020	23.4	12.1	87.13	
12	1088	23.6	12.6	89.20	
รวม	11055	272.4	148.3	1039.09	
เฉลี่ย	921.25	22.70	13.36	86.59	

คะแนนผลลัพธ์การทำงาน โดยแบบไม่แบ่ง-เสริม

กลุ่มที่	ผลงาน	ความพอใจ	บรรยากาศ	ความรู้สึกรัก	หมายเหตุ
1	576	19.8	10.1	73.26	
2	402	23.8	13.4	90.82	
3	670	23.6	12.9	90.2	
4	804	23.6	12.8	89.86	
5	264	20	10.8	76	
6	858	24.2	13.4	93.06	
7	264	20.2	7.9	66.37	
8	792	23.2	12.6	88.4	
9	700	23.6	11.7	86.2	
10	450	21.4	11.2	80.13	
11	560	21.8	10.7	79.26	
12	700	24.6	11	85.86	
รวม	7040	269.8	138.5	999.42	
เฉลี่ย	586.67	22.48	11.54	83.28	

คะแนนผลลัพธ์ การทำงาน โดยแบบแบ่ง-ชุด

กลุ่มที่	ผลงาน	ความพอใจ	บรรยากาศ	ความรู้สึกรัก	หมายเหตุ
1	560	20.6	11.7	80.20	
2	840	21.6	10.4	77.86	
3	840	20.4	11.1	77.80	
4	910	21.8	13.4	88.26	
5	737	20.4	12.3	81.80	
6	938	23.6	10.5	82.20	
7	938	21.6	11.7	82.20	
8	804	24.6	12.7	91.53	
9	728	22.0	12.5	85.66	
10	726	21.8	11.4	81.60	
11	990	22.4	11.1	81.80	
12	792	21.6	12.2	83.86	
รวม	9803	262.4	141	994.77	
เฉลี่ย	816.92	21.87	11.75	82.89	

คะแนนผลดีการทำงาน โดยแบบไม่แบ่ง-ซัก

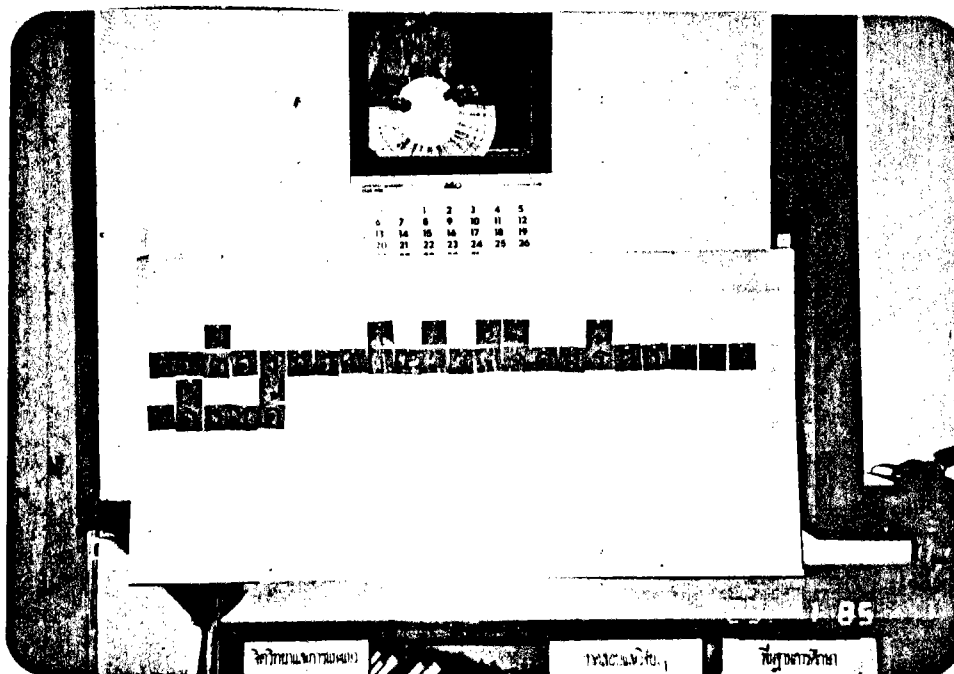
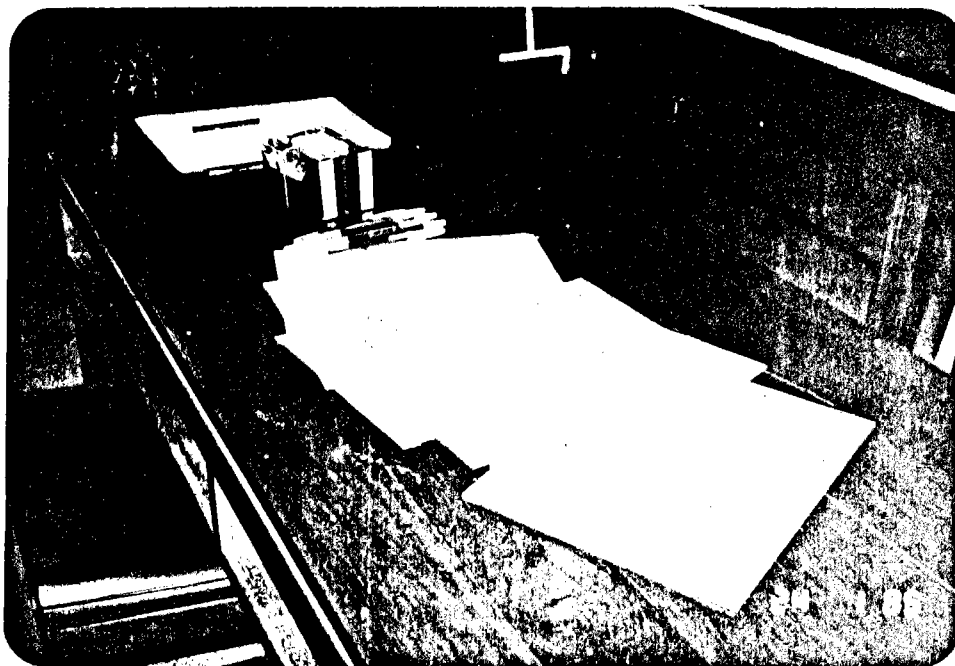
กลุ่มที่	ผลงาน	ความพอใจ	บรรยากาศ	ความรู้ลึก	หมายเหตุ
1	134	21	8.5	70.33	
2	134	17	9.0	64	
3	134	20	10.5	75	
4	134	18	10.5	71	
5	552	23	11.5	84.33	
6	710	23	7.2	70	
7	852	20	10.0	73.33	
8	420	20	9.5	71.66	
9	563	21	8.5	70.33	
10	495	17	8.0	60.66	
11	114	22	10.5	79.00	
12	126	19	8.5	66.33	
รวม	4408	241	112.2	855.97	
เฉลี่ย	367.33	20.08	9.35	71.33	

ภาคผนวก ค

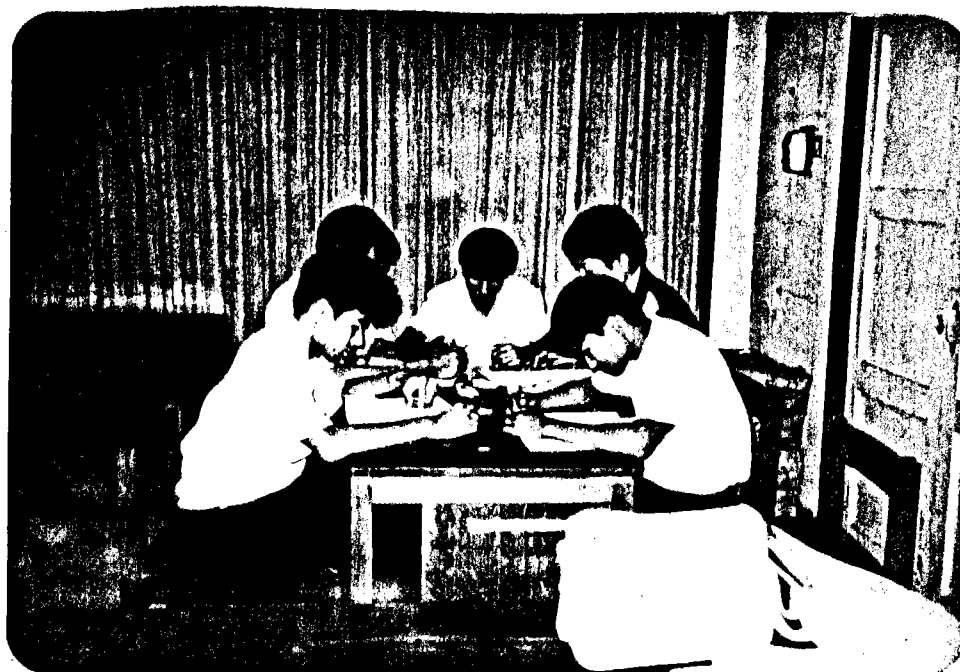
ภาพกิจกรรมการทดลอง



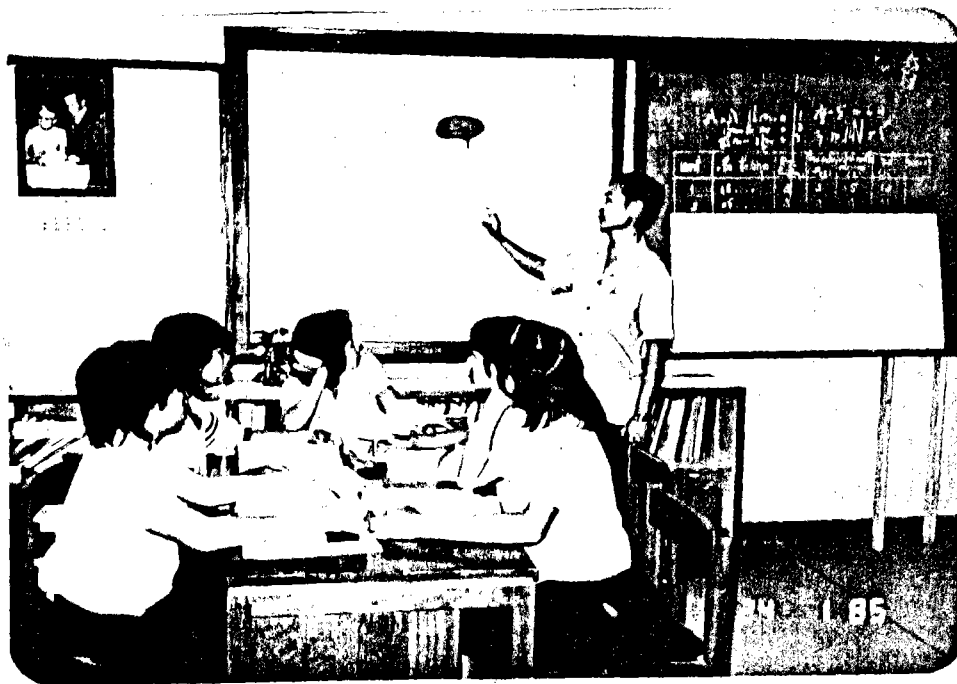
กลุ่มตัวอย่าง พระรอเข้าปฏิบัติงานในการทดลอง



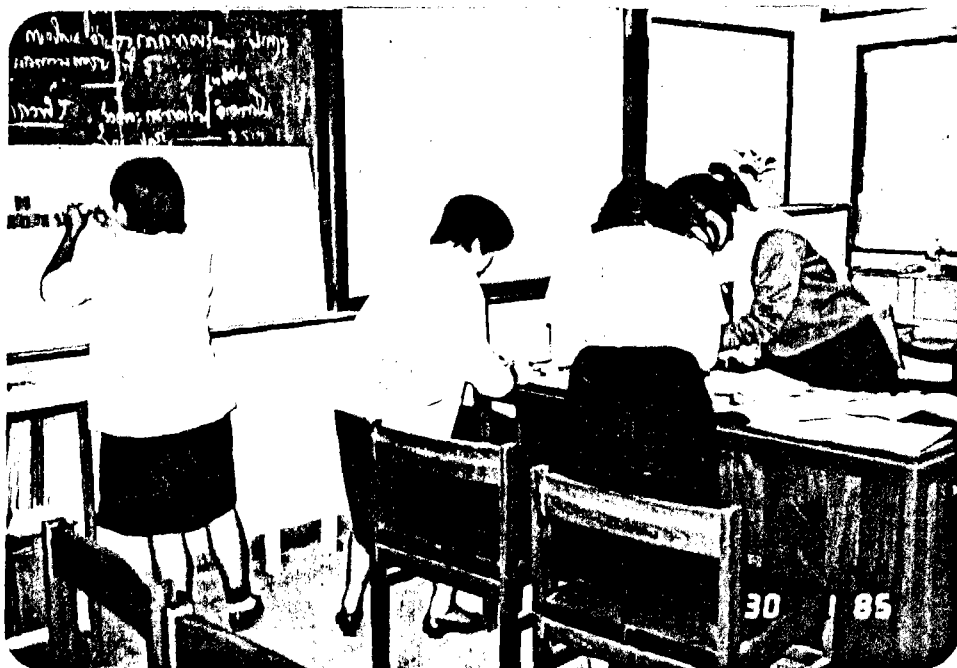
เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน



กลุ่มตัวอย่างทำความเข้าใจคู่มือการปฏิบัติงาน



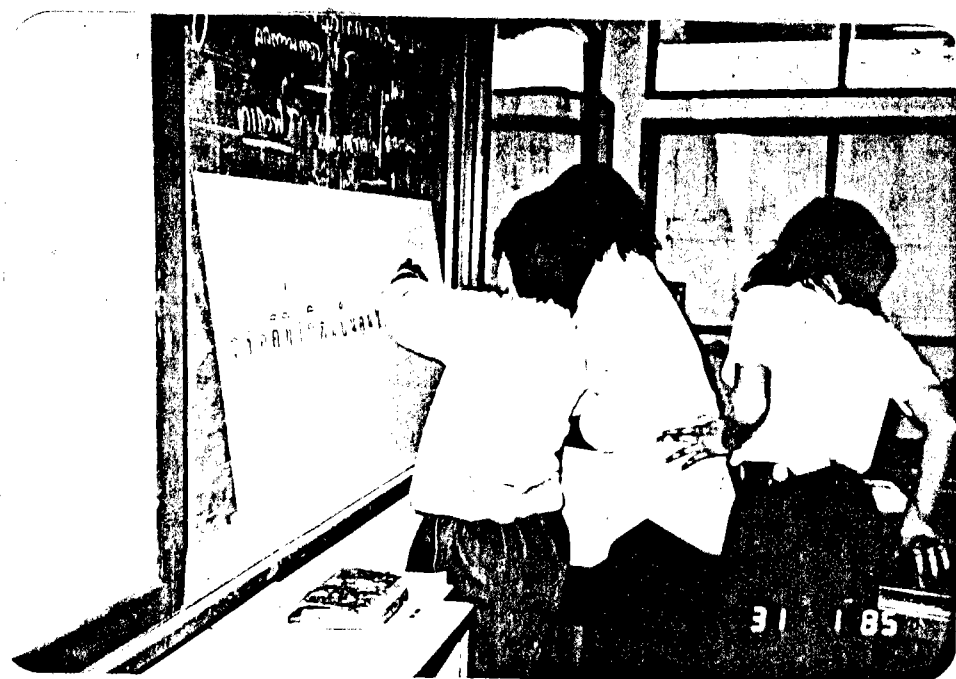
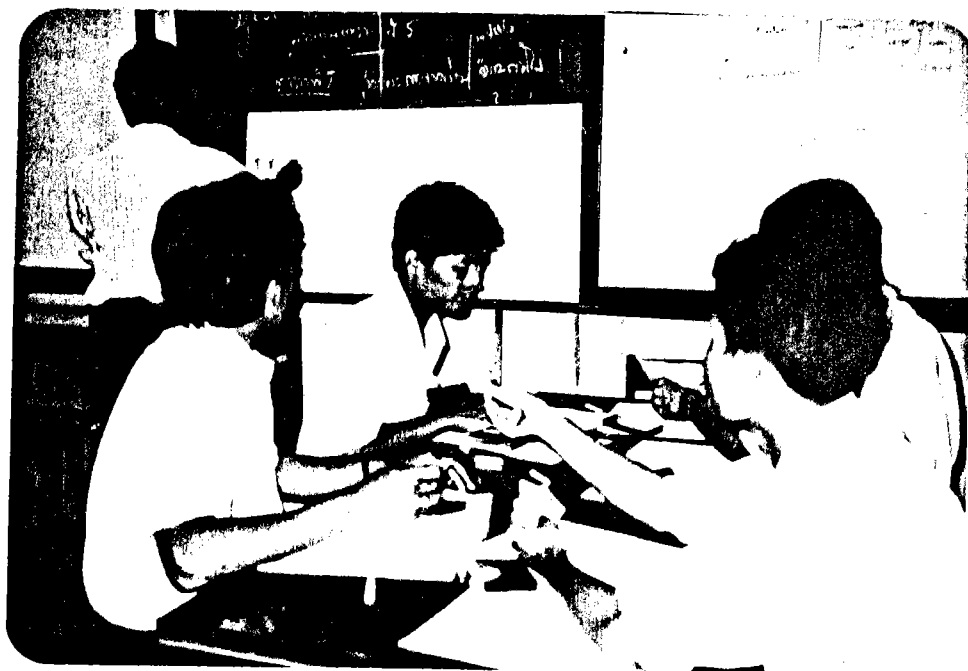
ผู้วิจัย และผู้ช่วยผู้วิจัยอธิบายและตอบคำถามเพื่อสร้างความเข้าใจในกลุ่มตัวอย่าง



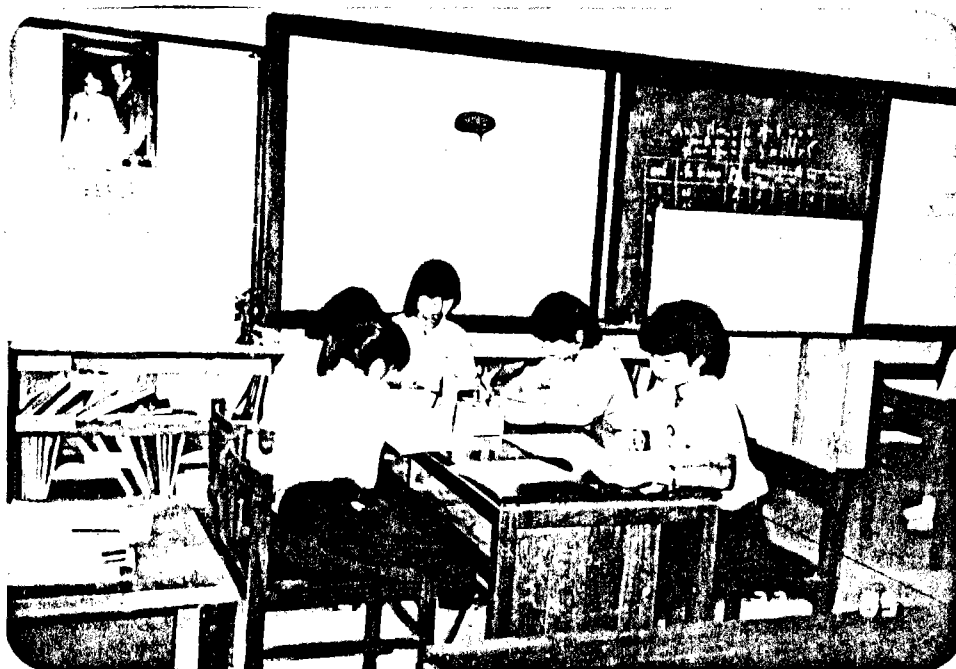
กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานชั้นที่ 1



กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงาน ชั้นที่ ๒



กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานชั้นที่ 3



กลุ่มตัวอย่างตามแบบสอบถามและแบบสอบถามหลังจากทำงานเสร็จแล้ว.

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการทดลอง ซึ่งใช้เครื่องมือต่าง ๆ หลายอย่าง ดังนั้นจึงใคร่ขออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. คู่มือการปฏิบัติงานกลุ่มต่าง ๆ มีอยู่ 12 ชุด ได้แก่
 - 1.1 รหัส ก.00 ใช้ในการทำงานแบบไม่แบ่ง-ชุด กิจกรรมที่ 1
 - 1.2 รหัส ข.00 ใช้ในการทำงานแบบไม่แบ่ง-ชุด กิจกรรมที่ 2
 - 1.3 รหัส ค.00 ใช้ในการทำงานแบบไม่แบ่ง-ชุด กิจกรรมที่ 3
 - 1.4 รหัส ก.01 ใช้ในการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กิจกรรมที่ 1
 - 1.5 รหัส ข.01 ใช้ในการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กิจกรรมที่ 2
 - 1.6 รหัส ค.01 ใช้ในการทำงานแบบไม่แบ่ง-เสริม กิจกรรมที่ 3
 - 1.7 รหัส ก.10 ใช้ในการทำงานแบบแบ่ง-ชุด กิจกรรมที่ 1
 - 1.8 รหัส ข.10 ใช้ในการทำงานแบบแบ่ง-ชุด กิจกรรมที่ 2
 - 1.9 รหัส ค.10 ใช้ในการทำงานแบบแบ่ง-ชุด กิจกรรมที่ 3
 - 1.10 รหัส ก.11 ใช้ในการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กิจกรรมที่ 1
 - 1.11 รหัส ข.11 ใช้ในการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กิจกรรมที่ 2
 - 1.12 รหัส ค.11 ใช้ในการทำงานแบบแบ่ง-เสริม กิจกรรมที่ 3

(ตัวอย่างคู่มือชุดต่าง ๆ ปรากฏดังข้างล่างนี้)

2. คู่มือที่ใช้เป็นรางวัลในการปฏิบัติงาน (ปรากฏดังตัวอย่างข้างล่างนี้)
3. แผนป้ายแขวนตัวอักษร และบัตรตัวอักษร เป็นแผนป้ายสำหรับใช้บัตรตัวอักษรไปแขวนเมื่อต่อคำเสร็จแล้ว (โปรดดูรูปในภาคผนวก ค.)
4. เครื่องเขียน คือปากกาลูกกลิ้งใช้เขียนรายงานผลการทำงาน
5. นาฬิกาจับเวลาใช้ควบคุมเวลาปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

รหัส ก.๐๐

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำหรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า "การอ่านทำให้คนมีความรู้กว้างขวาง" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปูที่แผ่นป้าย ซึ่งจัดไว้ให้เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แต่ละคนกรอกแบบฟอร์มรายงานผล แล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมดนี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วขอรับกล่องตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้โค้ดรั้งเดียว
4. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้ ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคณด้วย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรที่เหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาทีจะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ ขึ้นอยู่กับลำดับที่ของคะแนนพื้นฐาน ถ้าได้คะแนนพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 1 และที่ 2 จะได้เพิ่มอีกคนละ 60 คะแนน โดยเอามาจากคะแนนพื้นฐานของคนที่ได้ที่ 3 ที่ 4 และที่ 5 ดังนั้น คน 3 คนหลังจะถูกหักคนละ 40 คะแนน เพื่อนำไปเพิ่มให้กับคนแรก 2 คนแรก

รหัส ๕.๐๐

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ไ้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผนป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผน
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผน (คนละ 1 แผน)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกลองตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"ครูต้องสอนศิษย์ให้คิดสร้างงานเองได้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับ
 ตะปูที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แต่ละคน
 กรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมด
 นี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วขอรับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
4. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคานวดย 10 แล้วบวกคานวดยคะแนนประจำตัวอักษร ซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณคานวดยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณคานวดยเวลาที่เหลือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ ขึ้นอยู่กับลำดับที่ของคะแนนพื้นฐาน ถ้าได้คะแนนพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 1 และที่ 2 จะได้เพิ่มอีกคนละ 60 คะแนน โดยเอามาจากคะแนนพื้นฐานของคนที่ได้ที่ 3 ที่ 4 และที่ 5 ดังนั้น คน 3 คนหลังจะถูกหักคนละ 40 คะแนน เพื่อนำไปเพิ่มให้กับคนเก่ง 2 คนแรก

รหัส ค.๐๐

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากลสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า "โชคดีที่เกิดเป็นคนไทยในชาตินี้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปูที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยให้แต่ละคนกรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมดนี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วของรับกล่องตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
4. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคณด้วย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาทีจะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ ขึ้นอยู่กับลำดับที่ของคะแนนพื้นฐาน ถ้าได้คะแนนพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 1 และที่ 2 จะได้เพิ่มอีกคนละ 60 คะแนน โดยเอามาจากคะแนนพื้นฐานของคนที่ได้ที่ 3 ที่ 4 และที่ 5 ดังนั้น คน 3 คนหลังจะถูกหักคนละ 40 คะแนน เพื่อนำไปเพิ่มให้กับคนเก่ง 2 คนแรก

รหัส ก.๐1

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งของในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผนป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผน
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผน (คนละ 1 แผน)
 - 5) ปากกาลูกลื่น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า "การอ่าน
ทำให้คนมีความรู้กว้างขวาง" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปูที่แผ่นป้าย
 ซึ่งจัดไว้ให้เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แต่ละคนกรอกแบบฟอร์ม
 รายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมดนี้ท่านต้องทำ
 ให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วมารับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
4. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคณด้วย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้น จึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือคือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนพื้นฐานของทุกคนในกลุ่มรวมกัน เช่น สมาชิกหมายเลข 1, 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 300, 300, 400, 400, 500 คะแนนตามลำดับรวมกันเป็น 1,900 คะแนน ทุกคน และจะได้รับคุปองในมูลค่านั้นสำหรับนำไปขึ้นเป็นรางวัลได้หลังจากเสร็จสิ้นการทดลอง

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"ครูต้องสอนศิษย์ให้คิดสร้างงานเองได้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปู
 ที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แต่ละคน
 กรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ครูควบคุมการทดลอง งานทั้งหมดนี้
 ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วมารับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
4. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคูด้วย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรที่เหลืออยู่ในมือ จากนั้น จึงคูณด้วยเวลาที่เหลือเช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือคือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนพื้นฐานของทุกคนในกลุ่มรวมกัน เช่น สมาชิกหมายเลข 1, 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 300, 300, 400, 400, 500, คะแนนตามลำดับรวมกันเป็น 1,900 คะแนน สมาชิกแต่ละคนก็จะได้คะแนน 1,900 คะแนนทุกคน และจะได้รับคุปองในมูลค่านั้นสำหรับนำไปขึ้นเป็นรางวัลได้หลังจากเสร็จสิ้นการทดลอง

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผนป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผน
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผน (คนละ 1 แผน)
 - 5) ปากกาลูกลื่น 5 คัม (คนละ 1 คัม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"โชคดียี่สิบเกิดเป็นคนไทยในชาตินี้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปู
 ที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยให้แต่ละคน
 กรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมดนี้
 ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. กอนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วขอรับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
4. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคูด้าย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้น จึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือคือ 6 นาที จะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนพื้นฐานของทุกคนในกลุ่มรวมกัน เช่น สมาชิกหมายเลข 1, 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 300, 300, 400, 400, 500 คะแนนตามลำดับรวมกันเป็น 1,900 คะแนน สมาชิกแต่ละคนก็จะได้คะแนน 1,900 คะแนนทุกคน และจะได้รับคูปองในมูลค่านั้นสำหรับนำไปขึ้นเป็นรางวัลได้หลังจากเสร็จสิ้นการทดลอง

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"การอ่านทำให้คนมีความรู้กว้างขวาง" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับ
 ตะปูที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้
 แต่ละคนกรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง
 งานทั้งหมดนี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วมารับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ให้สมาชิกแต่ละคนแบ่งความรับผิดชอบกันในการสร้างคำดังนี้

สมาชิกหมายเลข 1	ให้สร้างคำ	"การอ่าน"
สมาชิกหมายเลข 2	ให้สร้างคำ	"ทำให้"
สมาชิกหมายเลข 3	ให้สร้างคำ	"คนมี"
สมาชิกหมายเลข 4	ให้สร้างคำ	"ความรู้"
สมาชิกหมายเลข 5	ให้สร้างคำ	"กว้างขวาง"
4. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
5. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคูด้าย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือเช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาทีจะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ ขึ้นอยู่กับลำดับที่ของคะแนนพื้นฐาน ถ้าได้คะแนนพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 1 และที่ 2 จะได้เพิ่มอีกคนละ 60 คะแนน โดยเอามาจากคะแนนพื้นฐานของคนที่ได้ที่ 3 ที่ 4 และที่ 5 ดังนั้น คน 3 คนหลังจะถูกหักคนละ 40 คะแนน เพื่อนำไปเพิ่มให้กับคนเก่ง 2 คนแรก

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากลสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผนป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกลองตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนจะต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"ครูต้องสอนศิษย์ให้คิดสร้างงานเองได้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับ
 ตะปูที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แต่ละคน
 กรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมดนี้
 ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วมารับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ให้สมาชิกแต่ละคนแบ่งความรับผิดชอบกันในการสร้างคำดังนี้

สมาชิกหมายเลข 1	ให้สร้างคำ	"ครูต้อง"
สมาชิกหมายเลข 2	ให้สร้างคำ	"สอนศิษย์"
สมาชิกหมายเลข 3	ให้สร้างคำ	"ให้คิด"
สมาชิกหมายเลข 4	ให้สร้างคำ	"สร้างงาน"
สมาชิกหมายเลข 5	ให้สร้างคำ	"เองได้"
4. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
5. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคณด้วย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษร ซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ ขึ้นอยู่กับลำดับที่ของคะแนนพื้นฐาน ถ้าได้คะแนนพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 1 และที่ 2 จะได้เพิ่มอีกคนละ 60 คะแนน โดยเอามาจากคะแนนพื้นฐานของคนที่ได้ที่ 3 ที่ 4 และที่ 5 ดังนั้น คน 3 คนหลังจะถูกหักคนละ 40 คะแนน เพื่อนำไปเพิ่มให้กับคนเก่ง 2 คนแรก

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เดี๋ยวนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากลสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนจะต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
“โชคดียี่เก็เกิดเป็นคนไทยในชาตินี้” โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปู
 ที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยให้แต่ละคน
 กรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมด
 นี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วมารับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ให้สมาชิกแต่ละคนแบ่งความรับผิดชอบกันในการสร้างคำดังนี้
 สมาชิกหมายเลข 1 ให้สร้างคำ “โชคดียี่”
 สมาชิกหมายเลข 2 ให้สร้างคำ “ที่เก็”
 สมาชิกหมายเลข 3 ให้สร้างคำ “เป็นไทย”
 สมาชิกหมายเลข 4 ให้สร้างคำ “คนไทย”
 สมาชิกหมายเลข 5 ให้สร้างคำ “ชาตินี้”
4. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
5. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคู้ย 10 แล้วบวกคู้ยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณคู้ยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่หาคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณคู้ยเวลาที่เหลือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ ขึ้นอยู่กับลำดับที่ของคะแนนพื้นฐาน ถ้าได้คะแนนพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 1 และที่ 2 จะได้เพิ่มอีกคนละ 60 คะแนน โดยเอามาจากคะแนนพื้นฐานของคนที่ได้ที่ 3 ที่ 4 และที่ 5 ดังนั้น คน 3 คนหลังจะถูกหักคนละ 40 คะแนน เพื่อนำไปเพิ่มให้กับคนเก่ง 2 คนแรก

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" แลมนี้นจนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 หิน
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผนป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผน
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผน (คนละ 1 แผน)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 คาม (คนละ 1 คาม)
5. ห้ามเปิดกลองตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"การอ่านทำให้คนมีความรู้กว้างขวาง" โดยเขียนตัวอักษรเข้ากับ
 ตะปูที่แผ่นป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อเขียนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้วให้แต่ละคนกรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง
 งานทั้งหมดนี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วขอรับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ให้สมาชิกแต่ละคนแบ่งความรับผิดชอบกันในการสร้างคำดังนี้

สมาชิกหมายเลข 1	ให้สร้างคำ	"การอ่าน"
สมาชิกหมายเลข 2	ให้สร้างคำ	"ทำให้"
สมาชิกหมายเลข 3	ให้สร้างคำ	"คนมี"
สมาชิกหมายเลข 4	ให้สร้างคำ	"ความรู้"
สมาชิกหมายเลข 5	ให้สร้างคำ	"กว้างขวาง"
4. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
5. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคูดวย 10 แล้วบวกคูดวยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณคูดวยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณคูดวยเวลาที่เหลือคือ 6 นาที จะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนพื้นฐานของทุกคนในกลุ่มรวมกัน เช่น สมาชิกหมายเลข 1, 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 300, 300, 400, 400, 500 คะแนนตามลำดับรวมกันเป็น 1,900 คะแนน สมาชิกแต่ละคนก็จะได้คะแนน 1,900 คะแนนทุกคน และจะได้รับคูปองในมูลค่านั้นสำหรับนำไปขึ้นเป็นรางวัลได้หลังจากเสร็จสิ้นการทดลอง

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งของใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ได้สูงสุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาถูกลิ้น 5 ค้าม (คนละ 1 ค้าม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนจะต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"ครูต้องสอนศิษย์ให้คิดสร้างงานเองได้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับ
 ตะปูที่แนบป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยแล้ว
 แต่ละคนกรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง
 งานทั้งหมดนี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วมารับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ให้สมาชิกแต่ละคนแบ่งความรับผิดชอบกันในการสร้างคำดังนี้

สมาชิกหมายเลข 1	ให้สร้างคำ	"ครูต้อง"
สมาชิกหมายเลข 2	ให้สร้างคำ	"สอนศิษย์"
สมาชิกหมายเลข 3	ให้สร้างคำ	"ให้คิด"
สมาชิกหมายเลข 4	ให้สร้างคำ	"สร้างงาน"
สมาชิกหมายเลข 5	ให้สร้างคำ	"เองได้"
4. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
5. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคณควย 10 แล้วบวกคณควยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้น จึงคณควยเวลาที่เหลือเช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาทีจะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคณควยเวลาที่เหลือคือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนพื้นฐานของทุกคนในกลุ่มรวมกัน เช่น สมาชิกหมายเลข 1, 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 300, 300, 400, 400, 500 คะแนนตามลำดับรวมกันเป็น 1,900 คะแนน สมาชิกแต่ละคนก็จะได้คะแนน 1,900 คะแนนทุกคน และจะได้รับคูปองในมูลค่านั้นสำหรับนำไปขึ้นเป็นรางวัลได้หลังจากเสร็จสิ้นการทดลอง

คู่มือการปฏิบัติงาน

ในการทดลองเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานกลุ่ม

1. คำชี้แจงทั่วไป

1. ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีเกียรติได้รับเชิญร่วมทำการทดลองในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในครั้งนี้ ขอให้ท่านใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำคะแนนให้ดีที่สุด
2. ท่านต้องศึกษาเอกสาร "คู่มือการปฏิบัติงาน" เล่มนี้จนเข้าใจแจ่มแจ้งภายในเวลา 15 นาที หากท่านไม่เข้าใจตอนใดโปรดซักถามจากผู้ควบคุมการทดลองภายในเวลาดังกล่าว เมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วท่านจะถามอีกไม่ได้
3. กลุ่มของท่านมีด้วยกัน 5 คน ในการทำงานท่านจะแบ่งกันทำหรือช่วยกันทำ หรือต่างคนต่างทำก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร
4. กลุ่มของท่านจะได้รับแจกอุปกรณ์ต่อไปนี้ คือ (วัสดุเหล่านี้ต้องคืนให้แก่ผู้ควบคุมการทดลองหลังเสร็จสิ้นการทดลอง)
 - 1) สลากสำหรับจับหมายเลข 5 ชิ้น
 - 2) บัตรตัวอักษร 5 กลอง (คนละ 1 กลอง)
 - 3) แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร 1 แผ่น
 - 4) แบบฟอร์มรายงานผล 5 แผ่น (คนละ 1 แผ่น)
 - 5) ปากกาลูกลื่น 5 คัม (คนละ 1 คัม)
5. ห้ามเปิดกล่องตัวอักษรก่อนสัญญาณให้เริ่มปฏิบัติงาน

2. งานที่แต่ละคนจะต้องทำ

1. ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ตัวอักษรสร้างเป็นคำในข้อความว่า
"โชคดียี่เก็คเป็นคนไทยในชาตินี้" โดยแขวนตัวอักษรเข้ากับตะปู
 ที่แผ่นป้ายซึ่งจัดไว้ให้ เมื่อแขวนตัวอักษรเสร็จเรียบร้อยให้แต่ละคน
 กรอกแบบฟอร์มรายงานผลแล้วส่งให้ผู้ควบคุมการทดลอง งานทั้งหมด
 นี้ท่านต้องทำให้เสร็จภายในเวลา 10 นาที
2. ก่อนลงมือทำงานให้ทุกคนจับสลากหมายเลขประจำตัวแล้วขอรับกล่อง
 ตัวอักษรตามหมายเลขนั้น
3. ให้สมาชิกแต่ละคนแบ่งความรับผิดชอบกันในการสร้างคำดังนี้

สมาชิกหมายเลข 1	ให้สร้างคำ	"โชคดียี่"
สมาชิกหมายเลข 2	ให้สร้างคำ	"เก็ค"
สมาชิกหมายเลข 3	ให้สร้างคำ	"เป็นคน"
สมาชิกหมายเลข 4	ให้สร้างคำ	"ไทยใน"
สมาชิกหมายเลข 5	ให้สร้างคำ	"ชาตินี้"
4. ตัวอักษรแต่ละตัวมีค่าคะแนนกำกับ และใช้ได้ครั้งเดียว
5. ตัวอักษรของแต่ละคนจะนำไปแลกเปลี่ยน หรือรวมกับของผู้อื่นก็ได้
 ถ้าเป็นความพอใจด้วยกัน

3. คะแนนที่แต่ละคนจะได้รับ

ก. คะแนนพื้นฐาน

คะแนนพื้นฐานที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนของคำที่สร้างได้สำเร็จและนำไปแขวนคุณด้วย 10 แล้วบวกด้วยคะแนนประจำตัวอักษรซึ่งเหลืออยู่ในมือ จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือ เช่น คนที่ทำคำ "การ" ไปแขวนและมีอักษร "า" กับ "น" อยู่ในมือและใช้เวลาไป 4 นาที จะได้คะแนนเท่ากับ $(5 \times 10) + 3 = 53$ คะแนน จากนั้นจึงคูณด้วยเวลาที่เหลือคือ 6 นาทีจะได้คะแนนพื้นฐานเท่ากับ $53 \times 6 = 318$ คะแนน

ข. คะแนนจริง

คะแนนจริงที่แต่ละคนจะได้รับ เท่ากับ คะแนนพื้นฐานของทุกคนในกลุ่มรวมกัน เช่น สมาชิกหมายเลข 1, 2, 3, 4, 5 ได้คะแนน 300, 300, 400, 400, 500 คะแนนตามลำดับรวมกันเป็น 1,900 คะแนน สมาชิกแต่ละคนก็จะได้คะแนน 1,900 คะแนนทุกคน และจะได้รับคุปทองในมูลค่านั้นสำหรับนำไปขึ้นเป็นรางวัลได้หลังจากเสร็จสิ้นการทดลอง

คู่มือที่ใช้เป็นรางวัลในการปฏิบัติงาน

รางวัลการปฏิบัติงาน

1

หนึ่ง

คูปองนี้สามารถใช้แลกของรางวัลได้ตามราคาที่กำหนดไว้

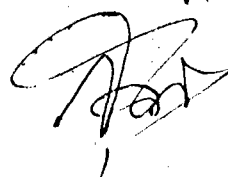
ด้านหน้า

คูปองนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย

ห้าม

ใช้เพื่อความมุ่งหมายอื่น

78



ด้านหลัง

รางวัลการปฏิบัติงาน

10

สิบ

คูปองนี้สามารถใช้แลกของรางวัลได้ตามราคาที่กำหนดไว้

ด้านหน้า

รางวัลการปฏิบัติงาน

50

ห้าสิบ

คูปองนี้สามารถใช้แลกของรางวัลได้ตามราคาที่กำหนดไว้

ด้านหน้า

คูปองนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย

ห้าม

ใช้เพื่อความมุ่งหมายอื่น

ด้านหลัง

รางวัลการปฏิบัติงาน

100

หนึ่งร้อย

คูปองนี้สามารถใช้แลกของรางวัลได้ตามราคาที่กำหนดไว้

ด้านหน้า

รางวัลการปฏิบัติงาน

500

ห้าร้อย

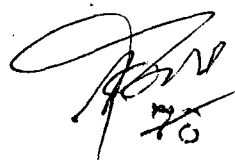
คูปองนี้สามารถใช้แลกของรางวัลได้ตามราคาที่กำหนดไว้

คานหนา

คูปองนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัย

ห้าม

ใช้เพื่อความมุ่งหมายอื่น



คานหลัง

รางวัลการปฏิบัติงาน

1000

หนึ่งพัน

คูปองนี้สามารถใช้แลกของรางวัลได้ตามราคาที่กำหนดไว้

คานหนา

ภาคผนวก จ

ใบรายงานผล แบบสอบถาม และแบบสังเกตพฤติกรรม

รหัส.....

ใบรายงานผลการทำงาน

หมายเลข	ชื่อ	ค่าที่สร้างได้	หมายเหตุ
1			
2			
3			
4			
5			

เวลาที่ใช้ทำงาน.....นาที่

ได้คะแนน.....

ลงชื่อ.....ผู้ดูแลการทำงาน

แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอนดังนี้
 ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลบางประการของผู้ตอบ
 ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจที่มีต่อการทำงาน
 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศของการทำงานกลุ่ม
2. โปรดตอบคำถามที่มีอยู่ให้ครบทุกข้อ โปรดอย่าเว้นว่างไว้ หากข้อใด
 ไม่มีคำตอบโปรดทำเครื่องหมาย (-) ลงในช่องว่างนั้น ๆ ด้วย เพื่อจะได้ทราบว่า
 ท่านไม่มีคำตอบของข้อนั้น
3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลเสียหายต่อท่านโดยส่วนตัวแต่ประการใด
 ผู้วิจัยจะถือว่าคำตอบรายบุคคลเป็นความลับ การเปิดเผยคำตอบจะกระทำเป็นกลุ่ม
 ดังนั้นโปรดตอบตามความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน โปรดอย่าลงชื่อผู้ตอบลงในแบบ
 สอบถามชุดนี้
4. คำว่า "ความรู้สึก" ในแบบสอบถามนี้ หมายถึงความรู้สึกของท่าน
 ที่มีต่อการทำงานที่ท่านและคนอื่น ๆ ได้ทำกันไปเมื่อสักครูนั่นเอง
5. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามนี้เสร็จแล้วกรุณาส่งคืนที่ผู้แจกแบบสอบถาม
 นี้ทันที

ขอขอบคุณในความร่วมมือด้วยดี

ตอนที่ 1 ข้อมูลบางประการของผู้ตอบ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. เป็นนักศึกษาวิชาเอก
3. เป็นสมาชิกตามที่จับสลากได้หมายเลข
4. ใดคือตัวอักษรขอความว่า
.....
5. ทำงานวันที่ เดือน พ.ศ.
6. เวลาทำงาน เริ่ม (ประมาณ) น. เสร็จ (ประมาณ) น.
7. รหัสคู่มือการปฏิบัติงานหมายเลข

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงาน

แบบสอบถามตอนนี้จะสำรวจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความพอใจ หรือไม่พอใจต่อการทำงานที่ท่านได้ทำผ่านไปแล้ว เมื่อสักครู่นี้ แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ข้อ ผู้ตอบจะเลือกตอบตามความรู้สึกของตน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ตามระดับความรู้สึกของผู้ตอบ คำถามที่จะต้องตอบในตอนนี้คือ

ในขณะที่ท่านทำงานท่านมีความรู้สึกในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อที่	รายการ	พอใจมาก	พอใจ	เฉย ๆ	ไม่ค่อยพอใจ	ไม่พอใจ
1.	ความชัดเจนของคำสั่งในการทำงาน					
2.	การติดต่อสื่อสารกับผู้รวมกลุ่มเดียวกัน					
3.	ความช่วยเหลือที่ได้รับจากเพื่อนรวมกลุ่ม					

ข้อที่	รายการ	พอใจมาก	พอใจ	เฉย ๆ	ไม่ค่อยพอใจ	ไม่พอใจ
4.	ความช่วยเหลือที่ท่านให้แก่ผู้อื่นในกลุ่ม					
5.	สภาพการทำงานของท่าน และผู้รวมกลุ่มโดยทั่วไปในการทำงานครั้งนี้					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน

โปรดพิจารณาว่ารายการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มีความสัมพันธ์กับการทำงานร่วมกันของกลุ่มของท่านเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามที่ท่านเห็นว่าเป็นจริงตามลักษณะของกลุ่มของท่านโดยใช้ความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน ขอให้ท่านตัดสินใจการทำงานร่วมกันของกลุ่มของท่านเป็นอย่างไร คำถามในตอนนี้คือ

ในขณะทำงานกลุ่มของท่านได้ปฏิบัติพฤติกรรมต่อไปนี้หรือไม่

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	ผลการสังเกต		
		มีมาก	มีบ้าง	ไม่มีเลย
1	ปรึกษาหารือกันภายในกลุ่ม			
2	โต้เถียงหรือขัดแย้งกันภายในกลุ่ม			
3	เพศตัวอักษรรวมกัน หรือแลกเปลี่ยนตัวอักษร			
4	ช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกัน			
5	แบ่งหน้าที่การงานกันทำ			
6	แย่งตัวอักษรกัน ปิดบัง และกีดกันซึ่งกันและกัน			

7. ท่านรู้ดีกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มของท่าน เป็นพวกเดียวกันหรือเป็นคู่แข่งกัน
- ☐ พวกเดียวกัน ☐ คู่แข่งขัน ☐ ไม่ได้คิด
8. พฤติกรรมโดยสรุปของกลุ่มนี้เป็นอย่างไร (กาได้มากกว่าหนึ่งข้อ)
- ☐ ทำงานรวมกันเป็นทีม ☐ ทำงานเรียบร้อยไม่จู้จี้จุกจิก
- ☐ ทำงานด้วยความสนุกสนาน ☐ บรรยากาศผ่อนคลายไม่ตึงเครียด
- ☐ เกรงเกรียด ☐ จู้จี้จุกจิก
- ☐ แย่งผลประโยชน์กัน ☐ เกี่ยงงอนกันก็คึกกันขัดขวางกัน
- ☐ อื่น ๆ (ระบุ)

จบแบบสอบถามแต่เพียงเท่านี้ ขอขอบคุณ

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม

รหัสคู่มือ

(สำหรับผู้ควบคุมการทดลอง)

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มนี้ เป็นแบบประเมินลักษณะการทำงานของกลุ่ม โดยให้ผู้ควบคุมการทดลองเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมและพิจารณาว่ากลุ่มมีการทำงานเป็นไปในลักษณะใดบ้างอย่างไร

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านสังเกตพบตามรายการต่าง ๆ ที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้

ข้อที่	พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	ผลการสังเกต		
		มีมาก	มีบ้าง	ไม่มีเลย
1	ปรึกษารื้อกันภายในกลุ่ม			
2	โต้เถียงหรือขัดแย้งกันภายในกลุ่ม			
3	เทตัวอักษรรวมกัน หรือแลกเปลี่ยนตัวอักษรกัน			
4	ช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกัน			
5	แบ่งหน้าที่การงานกันทำ			
6	แย่งตัวอักษรกัน ปิดบัง และกีดกันซึ่งกันและกัน			

7. กลุ่มทำงานเสร็จทันเวลาหรือไม่ ☐ ทันเวลา ☐ เสร็จก่อนเวลา ☐ ไม่ทันเวลา
8. แต่ละคนเขวนคำของตนถูกที่หรือไม่ ☐ ถูกทุกคน ☐ ถูกบางคน ☐ ดังสนุนววาย
9. กลุ่มใช้เวลาทำงานนี้นานาที่นาที่ เหลือเวลา นาที่

10. พฤติกรรมโดยสรุปของกลุ่มนี้เป็นอย่างไร (กาได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

- | | |
|---|---|
| ☐ ทำงานร่วมกันเป็นทีม | ☐ ทำงานเรียบร้อยไม่วุ่นวาย |
| ☐ ทำงานด้วยความสนุกสนาน | ☐ บรรยายภาคผนวกคล้ายไม่จริงเครียด |
| ☐ เคร่งเครียด | ☐ วุ่นวายสับสน |
| ☐ แย่งผลประโยชน์กัน | ☐ เกียจจนกันก็คึกกันขัดขวางกัน |
| ☐ อื่น ๆ (ระบุ) | |

ลงชื่อ ผู้สังเกตพฤติกรรม

ภาคผนวก จ

แนวในการวิเคราะห์งานและแบ่งงาน

การวิเคราะห์ลักษณะงาน

การวิเคราะห์ลักษณะงาน หมายถึง การจำแนกหน้าที่และชิ้นงานต่าง ๆ เพื่อจะระบุให้ชัดเจนว่า ตำแหน่งงานนั้น ๆ มีชิ้นงาน หรือมีวิธีการทำงานย่อยอะไรบ้าง และในแต่ละชิ้นงานนั้นมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างไร หรือต้องทำอะไรบ้าง มีวิธีการทำงานอย่างไร และต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์อะไรบ้าง

หลักวิชาที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ลักษณะงานเป็นการจำแนกภาระงานซึ่งจะต้องทำภายใต้ตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยจำแนกออกเป็นหน้าที่ต่าง ๆ และจากแต่ละหน้าที่ก็จำแนกต่อไปเป็นชิ้นงานที่ต้องทำภายในหน้าที่นั้น ๆ จากนั้นก็จำแนกแต่ละชิ้นงานออกเป็นชิ้นงานย่อย (ถ้ามีความจำเป็นต้องจำแนก) แต่ถ้างานข้างต้นไม่มีส่วนประกอบที่เป็นชิ้นงานย่อยก็ไม่ต้องจำแนกเป็นชิ้นงานย่อย ๆ ตัวอย่างผังแผนภูมิข้างล่างนี้ได้แสดงขั้นตอนการจำแนกชิ้นงานย่อย ๆ ไว้อย่าง

ความประสงค์และความจำเป็นในการวิเคราะห์งาน เหตุที่ต้องมีการวิเคราะห์งาน ก็เพราะต้องการทราบธรรมชาติของงานในแต่ละตำแหน่งว่าประกอบด้วยการงานย่อย ๆ อะไรบ้าง แต่ละงานย่อย มีขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะของงานนั้น ๆ ตลอดจนการจัดเครื่องมือ เครื่องใช้ และกิจกรรมการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถแบ่งงานและมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติได้อย่างถูกต้องกับความสามารถของผู้ทำงาน และถูกต้องกับหลักการแบ่งหน้าที่การงาน

วิธีปฏิบัติ วิธีปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์ลักษณะงานได้ผลจริง ๆ เริ่มด้วยการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ถึงกระบวนการทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ผู้ที่ทำงานนั้นหรือเกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนมีความรู้ความชำนาญ
2. การสังเกตการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงของพนักงานประจำหน่วยงานนั้น ๆ
3. ข้อมูลจากแหล่งเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น จากหัวหน้างานหรือเจ้าของหน่วยงานนั้น ๆ
4. ความรู้เกี่ยวกับงานนั้น ซึ่งอาจหาได้จากผู้เชี่ยวชาญ หรือศึกษาจากเอกสารตำราต่าง ๆ

เมื่อทำความเข้าใจลักษณะงานอย่างถ่องแท้แล้ว จึงนำเอาความรู้นั้นมาจำแนกสรุป ลงในแบบฟอร์ม จำแนกลักษณะงาน ดังตัวอย่างการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ตัวอย่างที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะงาน

ชื่อตำแหน่งงาน พนักงานขายของหน้าร้าน

0. ตำแหน่งงานนี้มีหน้าที่ (Duty) จำนวน 3 หน้าที่ คือ
 1. ฝากดูแลสินค้าหน้าร้าน
 2. หยิบขายสินค้า รับเงินและออกใบรับเงิน
 3. ทำความสะอาด จัดเรียงสินค้าให้เป็นระเบียบ
1. หน้าที่ที่ 1 มีชิ้นงาน (task) จะต้องปฏิบัติ 4 ชิ้น คือ
 - 1.1 ฝากดูแลวันละ 8 ชั่วโมง
 - 1.2 พุดจาซักชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้า
 - 1.3 แต่งกายสะอาด แสดงทาทางเหมาะสม
 - 1.4 แจกหัวหน้าเมื่อมีผู้ขโมยสินค้า
2. หน้าที่ที่ 2 มีชิ้นงาน (task) จะต้องปฏิบัติ 5 ชิ้น คือ
 - 2.1 เปิด-ปิด ตู้สินค้า
 - 2.2 หยิบสินค้ามาเสนอให้ลูกค้าเลือก
 - 2.3 พุดจาซักชวน และชี้แนะลูกค้า
 - 2.4 อธิบาย สารคดีวิธีใช้สินค้า
 - 2.5 ขายสินค้า และเก็บสินค้าที่ลูกค้าไม่ซื้อเข้าที่เดิมอย่างเรียบร้อย
3. หน้าที่ที่ 3 มีชิ้นงาน 4 ชิ้น คือ
 - 3.1 บัดกวาดพื้นร้านค้า
 - 3.2 บัดกวาดตู้เก็บสินค้า
 - 3.3 ทำความสะอาดสินค้ารายวัน
 - 3.4 จัดเรียงสินค้าให้สะดวกตานาสนใจและเป็นระเบียบ

๐๐. ชิ้นงานแต่ละชิ้น มีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1.1 เผาคุแลตลอดเวลาไม่หลับไม่เผลอ
- 1.2 พุดจาไฟเราะ รู้จักชักชวนลูกค้า
- 1.3 แต่งกายเรียบร้อยตามแบบของร้าน หรือเหมาะสมตามสมัยนิยม
- 1.4 ตรวจสอบสินค้า และรายงานเมื่อพบข้อบกพร่อง
- ขั้นที่ 2.1 เปิดตู้เมื่อลูกค้าต้องการดูสินค้า และปิดเมื่อดูเสร็จแล้ว
- 2.2 หยิบสินค้าที่ลูกค้าต้องการมา 2-3 ชิ้น
- 2.3 พุดจาทักชวนหรืออธิบายจนลูกค้าเข้าใจ
- 2.4 สวัสดิวิธีใช้ ตามวิธีที่ถูกสอนตามขั้นตอน
- 2.5 รับเงิน ออกใบรับเงิน แยกเงิน เก็บสินค้าเข้าที่เดิม
- ขั้นที่ 3.1 กวาดพื้น ปัดฝุ่น เก็บขยะต่าง ๆ
- 3.2 ทำความสะอาดตู้สินค้า
- 3.3 ทำความสะอาดสินค้าทุกชิ้น
- 3.4 เรียงสินค้าให้เก็บสะดวก หยิบสะดวก นาคู

๐๐๐. รายการเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

1. เครื่องแบบ พนักงานขาย
2. ปากกา
3. ใบเสร็จรับเงิน
4. ไม้กวาดพื้น
5. ไม้กวาดขนไก่
6. อุปกรณ์ทำความสะอาดสินค้า

ตัวอย่างที่ 2 การจำแนกขั้นตอนการปฏิบัติงานในการต่อสายไฟเข้าปลั๊กไฟฟ้า

สมมุติว่ามีโรงงานแห่งหนึ่งเป็นโรงงานสร้างเครื่องใช้ไฟฟ้า รับสตรี้
เข้าทำงานในแผนกใส่สายไฟเข้ากับปลั๊กสามขา เขาได้จำแนกขั้นตอนการปฏิบัติของ
งานติดปลั๊กไฟฟ้า ดังนี้

1. หยิบไขควงขึ้นมา
2. หยิบปลั๊กขึ้นมา
3. คลายตะปูควง 2 ตัว ที่ยึดสายไฟออก
4. ถอดที่ยึดสายไฟทั้ง 2 ซีกออก
5. ถอดแผ่นพลาสติกครอบปลั๊กออก
6. คลายและถอดตะปูควงออก (ตะปูควงทรงที่เป็นสายดิน) (สีฟ้าหรือน้ำเงิน)
7. คลายและถอดตะปูหัวที่เป็นสีเงิน (ขั้วบวก) ออก
8. คลายและถอดตะปูหัวที่เป็นขั้วลบออก (สีทอง)
9. เอาชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ถอดออกเก็บในที่ไม่วางกระจาย
10. ให้เอาปลั๊กและไขควงวางลง
11. หยิบสายไฟขึ้นมา
12. วัดระยะ 1" จากปลายเส้นของสายไฟ
13. หยิบคินสอดขึ้นมาและทำเครื่องหมายที่ระยะ 1" นั้น
14. หยิบกรรไกรขึ้นมา
15. คัดเปลือกสายไฟสายนอกตรงระยะ 1" ออก
16. ถอดเปลือกสายไฟนอกออก และวางกรรไกรลง
17. ตรวจสอบดูว่าสายไฟที่คัดเปลือกนอกออก มีเส้นใดเสียหายหรือเปล่า
(ถ้าเสียหายต้องเริ่มตัดใหม่อีกครั้ง)

18. วัดสายไฟชั้นในแต่ละเส้น ให้มีความยาว $\frac{3}{8}$ "
19. หีบกรรไกร
20. ตัดเปลือกพลาสติกของสายไฟชั้นในทั้ง 3 เส้นที่วัดได้ $\frac{3}{8}$ "
ออก โดยไม่ให้เสียหาย ถ้าตัดถูกเส้นลวดทองแดง ต้องตัดใหม่
21. คึงเปลือกพลาสติกของเส้นลวดทองแดงออก
22. ตรวจสอบสายลวดทองแดงชั้นในเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีความเสียหาย
แล้ววางกรรไกรลง
23. บิดเกลียวเส้นลวดทองแดงของสายไฟในแต่ละอัน
24. ใส่สายไฟที่ตัดออกและบิดเรียบร้อยแล้วลงในช่องวงกลมของปลั๊ก
25. แยกสายไฟที่เป็นขั้วบวกออก (สีแดง)
26. จำแนกขาปลั๊กที่เป็นขั้วบวก
27. ทับเส้นลวดทองแดงของสายไฟสีแดงรอบรูของตะปูควงตัวเชื่อม
บนฐานของขาปลั๊กหลักคือขามวก
28. ใส่ตะปูควงตัวต่อหรือตัวเชื่อมสีเงิน
29. หีบไขควงขึ้นมาแล้วไขตะปูควงให้แน่น เพื่อกระชับสายไฟทองแดง
กับขาปลั๊ก
30. ตรวจสอบดูให้แน่น อย่าให้ปลายสายแยกกัน อย่าให้หลวม
31. จำแนกสายไฟสีดำซึ่งเป็นขั้วลบ
32. จำแนกขาปลั๊กที่เป็นขั้วลบ

33. พันสายไฟทองแดงโดยรอบให้เข้ากับรูตะปูควงที่ฐานของขาปลั๊กชั่วคราว
34. ใส่ตะปูควงที่ทองลงไป
35. ไขตะปูควงให้แน่นเพื่อกระชับสายไฟทองแดงเข้ากับฐานของขาปลั๊ก
36. ตรวจสอบอีกครั้งว่าสายไฟหลวมหรือไม่
37. จำแนกสายไฟสีเทา (สายดิน)
38. จำแนกขาปลั๊กที่เป็นขั้วของสายดิน
39. พันสายไฟทองแดงให้เข้ากับรูตะปูควงที่ฐานของขาปลั๊ก
40. ใส่ตะปูควงสีเขียวลงในรูตะปูควง
41. ไขตะปูควงให้แน่นเพื่อกระชับสายไฟทองแดง โดยให้เข้ากับขาปลั๊ก
42. ตรวจสอบดูให้แน่นอย่าให้หลวม
43. ตรวจสอบดูทั้งหมดอย่าให้ปลายสายไฟหลวม ตรวจสอบความเรียบร้อยทั้งหมด
44. ให้ฝาครอบพลาสติก
45. ใส่ตัวรัดสายไฟลงไป
46. ใส่ตะปูควงที่บังคับสายไฟและขันให้แน่น
47. ตรวจสอบสายไฟเพื่อดูว่าเรียบร้อยหรือไม่
48. เก็บเครื่องมือทุกชิ้นลงให้เรียบร้อย
49. เก็บปลั๊กไฟที่ทำเรียบร้อยแล้วในที่ที่ควรเก็บ

หมายเหตุ ตัวอย่างการจำแนกขั้นตอนการปฏิบัติงานข้างบนนี้ เป็นการจำแนกอย่างละเอียดทำให้เห็นภาพการเคลื่อนไหว และอริยาบทของผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ ข้อขัดข้องหรือข้อบกพร่องในการทำงานได้อย่างดี คือ เมื่อให้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนนี้ก็จะรู้ได้ทันทีว่าติดขัดหรือบกพร่อง ณ จุดใด หรือจะรวมขั้นตอนเข้าด้วยกันบ้างให้เหลือขั้นตอนน้อยลงบ้างก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร

หมายเหตุ : ปรับปรุงจาก เนลิยา บุรีภักดี และคนอื่น ๆ คู่มือการฝึกอบรมเพื่อ
บรรณงาน จัดพิมพ์โดยศูนย์พัฒนาศึกษาแห่งชาติของ
 ประเทศไทย ณ ทบวงมหาวิทยาลัยและสมาคมอาเซียน
 2527 หน้า 17 - 32 อักดำเนา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุวัจ ศรีปัดดา
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤศจิกายน 2490
สถานที่เกิด	บ้านโคกลำ ต. โคกลำ อ. จตุรพักตรพิมาน จ. ร้อยเอ็ด
ที่อยู่ปัจจุบัน	30/3 ศรีสวัสดิ์คำเนิน ต. ตลาด อ. เมือง จ. มหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2496-2497 ประถมปีที่ 2 จากโรงเรียนบ้านโคกลำ อ. จตุรพักตรพิมาน จ. ร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2498-2499 ประถมปีที่ 4 จากโรงเรียนบ้านหัวช้าง อ. จตุรพักตรพิมาน จ. ร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2500-2505 มัธยมปีที่ 6 จากโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จ. ร้อยเอ็ด ปีการศึกษา 2506-2509 ป.กศ. ชั้นสูง จากวิทยาลัยครูมหาสารคาม ปีการศึกษา 2510-2511 การศึกษามัธยมศึกษาเอกภาษาอังกฤษ) จากวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ปีการศึกษา 2514 ฝึกอบรมการสอนภาษาอังกฤษจาก Warren Wilson College N.C. สหรัฐอเมริกา

ปีการศึกษา 2517-2518 การศึกษามหาบัณฑิต (สาขาบริหาร
และวางแผนการศึกษา) จาก
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

ปีการศึกษา 2524-2528 การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
(พัฒนศึกษาศาสตร์) จาก
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

ประวัติการทำงาน ปี พ.ศ. 2512-ปัจจุบัน รับราชการที่วิทยาลัยครู
มหาสารคาม ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรักษาการ
ในตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาวิทยาการ
จัดการ

สถานภาพสมรส สมรสกับ นางสาวนิศยา สินธุศิริ เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2517 มี
บุตร ชาย 1 คน หญิง 2 คน