

# การแบ่งความรับผิดชอบและการจัดสรรสิ่งจูงใจ ในการทำงานกลุ่ม

สุวกิจ ศรีปัดดา

## ปัญหาการวิจัย

การทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคคลและสังคม ความเจริญของสังคมเป็นผลมาจากการทำงานของคนที่เป็นสมาชิกในสังคมนั้น ๆ ถ้าสังคมใดประกอบด้วยบุคคลที่ทำงานได้ดีกว่า มากกว่า และเร็วกว่าสังคมอื่น ๆ สังคมนั้นจะมีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ รวดเร็วกว่า มีอัตราการพัฒนาที่ดีกว่า ถ้าคนในสังคมยังมีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานมากเท่าใด สังคมก็ยิ่งมีความเจริญมากขึ้นเท่านั้น

โดยธรรมชาติคนจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นสังคม จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องทำงานเป็นกลุ่ม เป็นคณะ งานที่มีขนาดใหญ่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากจะต้องอาศัยความร่วมมือของคนหลายคน จึงจะประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นกลุ่มเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นมาก เพราะจะทำให้เกิดพลังที่จะทำงานที่ยากและงานที่มีปริมาณมากได้สำเร็จรวดเร็ว การรู้จักร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มโดยมีเป้าหมายร่วมกันเป็นลักษณะของการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยิ่ง

สภาพการทำงานของสังคมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต บ่งชี้ว่าการขยายตัวของงานด้านต่าง ๆ จะมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานทางด้านอุตสาหกรรม การพาณิชย์และการบริการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการทำงานโดยกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ อาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่มีความสามารถด้านต่าง ๆ มาประสานงานกันอย่างมีระบบ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ดังนั้นความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับสภาพของสังคมอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามให้มีวิธีการทำงานที่พึงประสงค์

ลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มของคนไทยมักจะมีปัญหาการด้อยประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังจะเห็นจากตัวอย่างจากปรากฏการณ์ทั่ว ๆ ไปอยู่เสมอ เช่น ความล้มเหลวของการทำงานกลุ่ม จากการแข่งขันกีฬา ปรากฏบ่อย ๆ ว่าเมื่อใดที่คนไทยแข่งขันกีฬาประเภทบุคคล มักจะมีความสามารถสูงถึงขนาดเป็นแชมป์โลกได้ แต่เมื่อมาแข่งขันกีฬาประเภททีม มักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จมากนัก การทำกิจกรรมอื่นก็เช่นเดียวกัน การดำเนินกิจการร้านค้า หรือกิจการทางเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยการร่วมแรงจากหลายคน ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าใดนักในสังคมไทย เพราะคนไทยมีค่านิยมส่วนบุคคลที่นิยมความเป็นตัวของตัวเอง ชอบทำอะไรตามสะดวกสบายตามใจตนเอง ทำให้ขาดการทำงานเป็นหมู่เป็นคณะ คนไทยยากที่จะรวมกันเป็นกลุ่มโดยสมัครใจ ชอบที่จะทำอะไรตามลำพังตนเองมากกว่าที่จะรับผิดชอบเป็นกลุ่ม งานใดก็ตามที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายของกลุ่มในระยะยาวนั้น มักจะ

ล้มเหลวหรือดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพต่ำ เช่น กลุ่มชานา สหกรณ์ สหภาพแรงงาน สโมสร พรรคการเมือง สมาคมอาชีพ และอื่น ๆ งานพัฒนาชุมชนต้องล้มเหลวเพราะคนไทยทำงานเป็นกลุ่มไม่เป็นกลุ่มทำงานในสังคมไทยนั้นมักจะเป็นกลุ่มชั่วคราวหรือกลุ่มเครือญาติ เช่น งานประจำปี งานขอแรงลงแขก เป็นต้น เมื่อใดงานบรรลุเป้าประสงค์ในระยะสั้นกลุ่มก็จะสลายตัวทันที

จากสภาพปัญหาเหล่านี้ถือได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มของคนไทยด้อยประสิทธิภาพ เพราะเมื่อทำงานเป็นกลุ่มแล้วได้ผลงานต่ำ บรรยากาศไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ระดับความพอใจในงานของผู้ทำงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ต่อการพัฒนาประเทศ จึงทำให้เกิดความสงสัยว่ามีปัจจัยเบื้องต้นอะไรบ้างที่เป็นสาเหตุสำคัญของการด้อยประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มของคนไทย การศึกษานี้จึงมุ่งที่จะศึกษาเพื่อให้ทราบถึง

๑. อิทธิพลของการแบ่งและมอบหมายงานตามหน้าที่กับการจัดสรรสิ่งจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพของการทำงานโดยกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มหรือคณะทำงานขนาดเล็ก ซึ่งความรู้อันนี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายและเนื้อหาในการให้การศึกษา การพัฒนาหลักสูตรด้านการทำงานของเยาวชน ทั้งในและนอกโรงเรียน และการทำงานโดยกลุ่มของคณะอื่น ๆ ต่อไป

๒. รูปแบบของการทำงานโดยกลุ่ม ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ของการทำงานสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานโดยรูปแบบที่แตกต่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดกระบวนการฝึกอบรม เพื่อเตรียมกลุ่มให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำงานได้ผลงานสูง มีบรรยากาศการทำงานดี และผู้ทำงานมีความพอใจในการทำงานสูง

๓. แนวทางบางประการ ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานโดยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องกระบวนการภายในกลุ่ม อันมีส่วนช่วยให้สามารถอธิบายได้ว่า การทำงานที่ได้ผลงานสูงหรือไม่ได้ผลงานสูงนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร

## จุดมุ่งหมายการวิจัย

๑. เพื่อเปรียบเทียบและจัดลำดับผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม โดยวิธีการทำงาน ๔ แบบ คือ

แบบที่ ๑ เป็นการทำงานซึ่งมีการแบ่งหน้าที่และจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม)

แบบที่ ๒ เป็นการทำงานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบไม่แบ่ง - เสริม)

แบบที่ ๓ เป็นการทำงานซึ่งมีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบแบ่ง - ขัด)

แบบที่ ๔ เป็นการทำงานซึ่งไม่มีการแบ่งหน้าที่และมีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบขัดกัน ซึ่งในการวิจัยนี้เรียกชื่อว่า การทำงานแบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบบไม่แบ่ง - ขัด)

๒. เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่ม โดยให้ทำงานโดยมีและไม่มีการแบ่งแยกงานและมอบหมายงานให้แก่สมาชิกในกลุ่มก่อนการทำงาน

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### ๑. รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงทดลองภาคสนาม ทำการทดลองโดยให้กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานเป็นกลุ่มภายใต้เงื่อนไขการกำหนดหน้าที่การทำงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ๔ แบบ คือ

๑. แบบแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบ่ง - เสริม)
๒. แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (ไม่แบ่ง - เสริม)
๓. แบบแบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (แบ่ง - ขัด)
๔. แบบไม่แบ่งหน้าที่ความดีขัดกัน (ไม่แบ่ง - ขัด)

แล้วเปรียบเทียบค่าระดับผลลัพธ์ของการทำงาน โดยพิจารณาจากตัวแปรตาม ๓ ตัวแปรคือ

๑. ผลงาน
๒. บรรยากาศการทำงาน
๓. ความพอใจในการทำงาน

เงื่อนไขวิธีการทำงานของแต่ละกลุ่ม และแบบการทำงานตลอดจนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการทดลองให้เป็นไปตามแผนภูมิข้างล่าง

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

จากแผนภูมิต้นอธบายได้ว่า การทำงานของกลุ่ม โดยวิธีการทำงานแต่ละแบบจะได้รับการกำหนดหน้าที่การทำงาน และระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจให้ทำงานแตกต่างกันไปทั้ง ๔ แบบ ซึ่งสรุปวิธีการทำงานแต่ละแบบได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้

แบบแบ่ง - เสริม มีชื่อเรียกว่าแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน ซึ่งเป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การทำงานให้แก่คนรับรู้งานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และยอมรับงานนั้น ๆ ก่อนการทำงาน สำหรับระบบการจูงใจนั้นกลุ่มนี้ใช้การจูงใจแบบเอื้อเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ ให้สมาชิกแต่ละคนได้รับผลประโยชน์จากผลงานของกลุ่มร่วมกัน ถ้าหากกลุ่มได้ผลงานสูงก็จะได้รับส่วนแบ่งรายบุคคลที่เป็นรางวัลสูงขึ้นตามลำดับ

แบบไม่แบ่ง - เสริม มีชื่อเรียกว่า แบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน ซึ่งเป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มไม่ได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การทำงานก่อนเริ่มทำงาน กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเพียงว่าจะให้ทำงานอะไรเท่านั้น สำหรับเงื่อนไขการจูงใจให้ทำงานนั้นกลุ่มนี้ใช้ระบบการจูงใจแบบเอื้อเพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ ให้สมาชิกแต่ละคนได้รับประโยชน์จากผลงานร่วมกัน ถ้าหากกลุ่มได้ผลงานสูงก็จะได้รับส่วนแบ่งรายบุคคลที่เป็นรางวัลสูงขึ้นตามลำดับ

แบบแบ่ง - ชัด มีชื่อเรียกว่า แบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีชัดเจน แบบนี้เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งสมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นได้รับการแบ่งสรรหน้าที่การทำงานให้แก่คนรับรู้งานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และยอมรับงานนั้น ๆ ก่อนการทำงาน สำหรับระบบการจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้ระบบการจูงใจแบบชัดเจนแข่งขันกัน คือ ให้แต่ละคนภายในกลุ่มพยายามทำงานแข่งขันกันเอง เพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์มากที่สุด โดยกำหนดให้ผลประโยชน์มีจำกัด ถ้าผู้อื่นได้รับมากแล้ว ผู้ที่เหลือจะได้รับน้อย

แบบไม่แบ่ง - ชัด มีชื่อเรียกว่า แบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความดีชัดเจน แบบนี้เป็นการทำงานโดยกลุ่มซึ่งผู้ทำงานไม่ได้รับการกำหนดแบ่งสรรหน้าที่การทำงานก่อนเริ่มทำงาน กลุ่มนี้จะได้รับการบอกเพียงว่าจะให้กลุ่มทำงานอะไรเท่านั้น สำหรับเงื่อนไขการจูงใจให้ทำงานนั้น กลุ่มนี้ใช้ระบบการจูงใจแบบชัดเจนแข่งขันกัน คือ ให้แต่ละคนภายในกลุ่มพยายามทำงานแข่งขันกันเอง เพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยกำหนดให้ผลประโยชน์มีจำกัด ถ้าผู้อื่นได้มากแล้วผู้ที่เหลือก็จะได้น้อย

## ๒. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ นักศึกษาชั้นปีที่ ๑ ของวิทยาลัยครูมหาสารคาม จำนวน ๒๔๐ คน นักศึกษาดังกล่าวเข้าเป็นนักศึกษาตั้งแต่ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๒๗

การเลือกกลุ่มตัวอย่างจัดทำโดยใช้วิธีการสุ่มเป็นชั้น ๆ ดังนี้

ชั้นที่ ๑ สุ่มเลือกหมู่เรียนจากที่มีอยู่มาจำนวน ๑๒ หมู่เรียน

ชั้นที่ ๒ ในแต่ละหมู่เรียนที่สุ่มมาได้นั้นสุ่มเลือกนักศึกษามาจำนวนหมู่เรียนละ ๒๐ คน โดยวิธีจับสลาก

ชั้นที่ ๓ นักศึกษาที่สุ่มได้จากชั้นที่ ๒ ให้จับสลากอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดเข้ากลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มมีจำนวนกลุ่มละ ๕ คน

โดยวิธีนี้จะได้กลุ่มตัวอย่างโดยจัดเป็นกลุ่มย่อยได้ทั้งสิ้น ๔๘ กลุ่มย่อย และเมื่อจัดกลุ่มย่อยเสร็จแล้วก็กำหนดให้แต่ละกลุ่มได้วิธีการทำงานโดยการจับสลากว่าจะได้ทำกิจกรรมใดและทำโดยวิธีใด การกำหนดงาน วิธีทำงาน ตลอดจนการจัดกลุ่มใช้วิธีการจับสลากทั้งสิ้น

### ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ

ก. ตัวงานที่กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างทำ คือ การใช้บัตรตัวอักษรสร้างคำ และต่อเป็นข้อความ งานนี้มี ๓ ชั้นคือ ชั้นที่ ๑ ให้สร้างคำและต่อเป็นข้อความว่า “การอ่านทำให้คนมีความรู้กว้างขวาง” ชั้นที่ ๒ ให้สร้างคำและต่อเป็นข้อความว่า “ครูต้องสอนศิษย์ให้คิดสร้างงานเองได้” และชั้นที่ ๓ ให้สร้างคำและต่อเป็นข้อความว่า “โชคดีที่เกิดเป็นคนไทยในชาตินี้”

ข. อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานคือ อุปกรณ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้ทำกิจกรรม ได้แก่ บัตรตัวอักษร แผ่นป้ายสำหรับแขวนตัวอักษร นาฬิกาจับเวลา ปากกาลูกกลิ้ง และคู่มือ สำหรับแลกรางวัล

ค. เครื่องมือการวิจัยคือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

๑. คู่มือการปฏิบัติงาน
๒. แบบประเมินผลงาน
๓. แบบสอบถามวัดค่าระดับบรรยากาศการทำงาน
๔. แบบวัดความพอใจในการทำงาน
๕. แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน

### ๔. ขั้นตอนในการทดลอง

การทดลองที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ การให้กลุ่มตัวอย่างใช้บัตรตัวอักษรสร้างคำ และต่อคำเป็นข้อความตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแต่ละกลุ่มต้องได้รับการอธิบายให้เข้าใจข้อปฏิบัติต่าง ๆ ก่อนลงมือทำงาน ประมาณ ๒๐ นาที แล้วจึงลงมือทำงานจริง ๆ โดยใช้เวลาทำงานไม่เกิน ๑๐ นาที หลังจากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและแบบวัดต่าง ๆ อีกใช้เวลาในการตอบ ประมาณ ๒๐ นาที โดยขั้นตอนในการทดลองเรียงตามลำดับดังนี้

๑. กำหนดวิธีทำงานของแต่ละกลุ่มย่อยโดยการให้จับสลาก
๒. แจกคู่มือการปฏิบัติงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กลุ่มตัวอย่าง
๓. กลุ่มตัวอย่างศึกษาตรวจสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ และทำความเข้าใจคู่มือการปฏิบัติงานเป็นเวลาประมาณ ๒๐ นาที
๔. กลุ่มตัวอย่างเริ่มทำงานโดยผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จับเวลาและสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่ม ประจำกลุ่มละ ๑ คนเสมอ
๕. กลุ่มตัวอย่างทำงานเสร็จ (หรือหมดเวลา) ให้กลุ่มตัวอย่างหยุดทำงาน
๖. ผู้วิจัยและผู้ช่วยตรวจผลงานของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้คะแนนผลงานทันทีที่ทำงานเสร็จ

๗. ประกาศผลการให้คะแนนที่แต่ละคน หรือกลุ่มทำได้
๘. ผู้ช่วยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและแบบสอบวัดผลให้กลุ่มตัวอย่างตอบ
๙. กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและแบบสอบวัดผลต่าง ๆ พร้อมกันนั้น ผู้ช่วยผู้วิจัยก็สรุปผลการสังเกตการทำงานลงในแบบฟอร์มต่าง ๆ และเก็บรวบรวมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ คืน
๑๐. เก็บแบบสอบถามและแบบสอบวัดผลคืนแล้วนำไปเป็นข้อมูลการวิจัยต่อไป
๑๑. แจกคู่มือรางวัลให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามค่าคะแนนผลงานที่แต่ละกลุ่มหรือบุคคลทำได้

## ผลการวิจัย

### ก. ผลการวิเคราะห์จากการทดสอบสมมุติฐาน

๑. ผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มทั้ง ๔ แบบ แตกต่างกัน
๒. วิธีการทำงานทั้ง ๔ แบบ ให้ค่า ผลงาน แตกต่างกันโดยมีปริมาณเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

- ๒.๑ แบบแบ่ง - เสริม
- ๒.๒ แบบแบ่ง - ชัด
- ๒.๓ แบบไม่แบ่ง - เสริม
- ๒.๔ แบบไม่แบ่ง - ชัด

๓. วิธีการทำงานทั้ง ๔ แบบ ให้ค่า ความพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยมีค่าความพอใจในการทำงานมีปริมาณเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

- ๓.๑ แบบแบ่ง - เสริม
- ๓.๒ แบบไม่แบ่ง - เสริม
- ๓.๓ แบบแบ่ง - ชัด
- ๓.๔ แบบไม่แบ่ง - ชัด

๔. วิธีการทำงานทั้ง ๔ แบบ ให้ค่า บรรยากาศการทำงานแตกต่างกัน โดยมีค่าบรรยากาศการทำงาน จากการทำงานทั้ง ๔ แบบมีปริมาณเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้

- ๔.๑ แบบแบ่ง - เสริม
- ๔.๒ แบบแบ่ง - ชัด
- ๔.๓ แบบไม่แบ่ง - เสริม
- ๔.๔ แบบไม่แบ่ง - ชัด

จากผลทั้ง ๔ ข้อนี้ สรุปได้ว่าการทำงานแบบมีการแบ่งหน้าที่ความดีเสริมกัน (แบบแบ่ง - เสริม) เป็นวิธีการทำงานกลุ่มที่ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานทั้งด้านผลงาน ความพอใจในการทำงาน

และบรรยากาศการทำงานสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำงานแบบอื่น ๆ และการทำงานแบบไม่มีการแบ่งหน้าที่ความตึงเครียด (แบบ ไม่แบ่ง - ชัด) ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานทั้งสามด้านต่ำที่สุด

๕. เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงาน กับไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานในการทำงาน ปรากฏว่า การทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงาน ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานกลุ่มสูงกว่าการทำงานที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่การงาน

๖. เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันกับแบบชัดเจน ปรากฏว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันให้ผลลัพธ์ของการทำงานสูงกว่าการทำงานที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบชัดเจน

## ข. ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

๑. ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพิ่มเติม นอกจากการทดสอบสมมุติฐานแล้ว ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้มองเห็นภาพบางอย่างของการทำงานโดยกลุ่มทั้ง ๔ แบบ ชัดเจนยิ่งขึ้น ปรากฏผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมดังต่อไปนี้

๑.๑ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริม กับ แบ่ง - ชัด พบว่าผลลัพธ์ของการทำงานในด้าน ผลงาน แตกต่างกัน ส่วนบรรยากาศในการทำงาน และความพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ในกรณีที่พบความแตกต่างกันนั้นการทำงานแบบแบ่ง - ชัด ให้ค่าผลงานสูงกว่า

จากผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ทำให้ได้ข้อสรุปอย่างชัดเจนว่าการทำงานที่มีการแบ่งหน้าที่การงานก่อนการทำงานนั้น ให้ค่าผลงานที่สูงกว่าการทำงานที่ไม่มีการแบ่งหน้าที่การงานกันก่อน

๑.๒ เนื่องจากในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ลักษณะของบรรยากาศการทำงานกับความพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของความรู้สึกในขณะที่ทำงานเหมือนกัน ผู้วิจัยจึงรวมเอาคะแนนบรรยากาศการทำงานกับความพอใจในการทำงานเข้าด้วยกัน โดยคิดเป็นคะแนนระบบเดียวกันแล้วนำมาวิเคราะห์ใหม่ โดยถือว่าผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึกเป็นเพียงตัวแปรตามตัวแปรเดียว และเมื่อรวมเอาบรรยากาศกับความพอใจเป็นตัวแปรเดียวกันแล้วนำมาเปรียบเทียบกันระหว่างแบบการทำงานทั้ง ๔ แบบ เป็นรายคู่ปรากฏผลดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริม กับ ไม่แบ่ง - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกันโดยแบบไม่แบ่ง - เสริม ให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

๑.๒.๒ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - ชัด กับแบบแบ่ง - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกันโดยแบบแบ่ง - ชัด ให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

๑.๒.๓ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - ชัด กับแบบแบ่ง - เสริม ให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกันโดยแบบแบ่ง - เสริม ให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

๑.๒.๔ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - ชัด กับแบบไม่แบ่ง - เสริม ให้ค่าผลลัพธ์แตกต่างกัน โดยแบบไม่แบ่ง - เสริม ให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า

๑.๒.๕ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริม กับแบบแบ่ง - ชัด พบว่าให้ค่าผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน

๑.๒.๖ การเปรียบเทียบระหว่างการทำงานแบบไม่แบ่ง - เสริม กับแบบแบ่ง - เสริม พบว่าให้ค่าผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยนี้จะเห็นว่าการทำงานแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้น ส่วนใหญ่จะให้ค่าผลลัพธ์สูงกว่า การทำงานแบบที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานที่มีระบบการแบ่งงานหรือไม่แบ่งงานเหมือนกันจึงทำให้มั่นใจได้ว่าการทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกันนั้นให้ค่าระดับผลลัพธ์ทางด้านความรู้สึก คือบรรยากาศการทำงานและความพอใจในการทำงานสูงกว่าการทำงานกลุ่มที่มีการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบชัดเจน

### ค. ข้อคิดเห็นของผู้สังเกตการทำงาน

ผู้สังเกตการทำงานคือ ผู้ช่วยผู้วิจัยและผู้วิจัยเอง เห็นว่าการทำงานโดยวิธีทั้ง ๔ นี้มีพฤติกรรมที่มีความวุ่นวายมากน้อยเรียงตามลำดับจากวุ่นวายมากไปหาวุ่นวายน้อยดังนี้

๑. แบบไม่แบ่ง - ชัด
๒. แบบไม่แบ่ง - เสริม
๓. แบบแบ่ง - ชัด
๔. แบบแบ่ง - เสริม

### ง. อิทธิพลของตัวแปรต้น (วิธีทำงานกลุ่ม) ที่มีต่อตัวแปรตาม (ผลลัพธ์ของการทำงาน)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ละตัวแปรย่อย โดยยึดตัวแปรตามเป็นหลักพบผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังต่อไปนี้

๑. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าระดับผลงานเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญคือ การแบ่งงานกับการจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน

๒. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าความพอใจในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ คือ การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน

๓. ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญคือ การจัดสรรสิ่งจูงใจแบบเสริมกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรต้น “การแบ่งงาน” นั้นมีแนวโน้มจะทำให้ค่าบรรยากาศการทำงานและค่าความพอใจในการทำงานสูงขึ้น แต่ยังไม่สามารถยืนยันได้จากค่าสถิติที่ได้จากการทดลองครั้งนี้ ซึ่งควรจะมีการศึกษาให้ลึกซึ้งต่อไป



## จ. ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและคุณภาพประกอบกัน

จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยพิจารณาจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มได้ข้อค้นพบดังนี้

๑. เกี่ยวกับอาการของผู้ปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มที่ทำงานโดยรูปแบบที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มที่ทำงานด้วยความตึงเครียดวุ่นวายมากจะทำให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานต่ำ ส่วนกลุ่มที่ทำงานเรียบร้อย ผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด ไม่วุ่นวาย จะให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูง จากผลการวิเคราะห์สามารถเรียงลำดับค่าผลลัพธ์ของการทำงานโดยแบบการทำงานต่าง ๆ จากน้อยไปหามากดังนี้

แบบไม่แบ่ง - ชัด

แบบไม่แบ่ง - เสริม

แบบแบ่ง - ชัด

แบบแบ่ง - เสริม

๒. เกี่ยวกับบทบาทของตัวแปรต้นแต่ละตัว พบว่า ตัวแปรต้น “การแบ่งงาน” ถ้าปรากฏในแบบการทำงานแบบใดจะทำให้กลุ่มผู้ทำงานทำงานด้วยความสะดวก และได้ค่าผลงานสูง ส่วนตัวแปรต้น “ไม่แบ่งงาน” ถ้าปรากฏในแบบการทำงานแบบใดแล้วจะทำให้กลุ่มผู้ทำงานทำงานด้วยความวุ่นวาย และให้ค่าผลงานต่ำลง

ส่วนตัวแปรต้น “การจูงใจแบบเสริมกัน” ถ้าปรากฏในแบบการทำงานแบบใด ก็จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในการทำงาน และมีบรรยากาศการทำงานสูงกว่าการทำงานที่มีการจูงใจแบบชัดเจน

เมื่อนำตัวแปรต้นทั้ง ๒ ด้าน คือทั้งการแบ่งงาน และการจูงใจมาผสมกันจนเกิดเป็นแบบการทำงานแล้วพบว่า แบบการทำงานที่มีการแบ่งงาน และจูงใจแบบเสริมกัน ให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานสูงสุด และแบบการทำงานที่ไม่มี การแบ่งงาน และจูงใจแบบชัดเจนให้ค่าผลลัพธ์ของการทำงานต่ำที่สุด

## การนำไปใช้และประโยชน์ในแง่ปฏิบัติ

ผลจากการวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงานเป็นกลุ่ม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานและควรให้ได้รับผลประโยชน์หรือรางวัลในลักษณะที่สนับสนุนให้ทุกคนในกลุ่มช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เช่น

ก. ในการจัดการเรียนการสอนควรฝึกให้ผู้เรียนรู้จักการกำหนดงาน แบ่งงานวิเคราะห์งานตามความเหมาะสม และความจำเป็นก่อนลงมือทำงาน เมื่อลงมือแล้วต้องหาทางนำผลงานมาประกอบกันให้ได้ผลงานที่สมบูรณ์ โดยรู้จักการประสานชิ้นงานเข้าด้วยกัน

ข. ในการเตรียมคนเข้าทำงาน ควรฝึกให้ผู้ที่จะทำงานเป็นกลุ่มได้มีทักษะที่เหมาะสมในการ

ที่จะอยู่ร่วมและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันต้องมีทักษะในการวิเคราะห์งาน แบ่งงานและประสานงานที่ตนรับผิดชอบให้เข้ากับผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม

ค. การมอบหมายและควบคุมงาน ควรแบ่งงานออกเป็นชิ้นงานที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ก่อนจึงมอบหมายงานแต่ละชิ้นให้กลุ่มทำ มีการแจกจ่ายงานและประสานงานให้สะดวกในการปฏิบัติ ตลอดจนการจัดระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ทำงานอย่างเหมาะสม

ง. การปรับปรุงระบบการทำงานกลุ่ม งานที่ต้องการผลงานอย่างรวดเร็วและมีปริมาณมาก จะต้องแบ่งงานกันอย่างรัดกุม จูงใจให้ทำงานร่วมกันแบบเอื้อเพื่อเกื้อกูลช่วยเหลือกัน ไม่ใช่แข่งขันกัน และผู้ร่วมงานควรได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรม