

แนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงาน
 telemarketing บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน)
 Guidelines for Teamwork of Telemarketing
 Employees at COL Public Company Limited

บุผา พลแก้ว* | BUPHA POLKEAW

ABSTRACT

This research aimed (1) to examine the teamwork behaviors of telemarketing employees at COL Public Company Limited; (2) to compare the teamwork behaviors of these employees classified by education, duration of employment and work position; and (3) to consider the guidelines for the teamwork of the employees. Extrapolating from Sirichai Kanchanawasi's table and applying the stratified random sampling method, the researcher selected 172 members of the sample population.

* นักศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง E-mail : buphapolkaew@gmail.com

The research instrument was a five-rating scale questionnaire constructed by the researcher. Applying Cronbach's α (alpha) technique, the questionnaire was found to be reliable at 0.959. Utilizing techniques of descriptive statistics, the researcher analyzed the data collected in terms of frequency, percentage, mean (M) and standard deviation (SD). At test technique and the one-way analysis of variance (ANOVA) technique were also employed by the researcher.

Findings are as follows: (1) The employees had teamwork behaviors in overall aspect and incomes such as having the same goals, cooperation and working together as a team, teamwork communication, teamwork conflict management, and trust in teamwork. Accordingly, teamwork performance was evaluated at a high level. (2) The employees who had different educational level, different duration of employment, and different work position had different teamwork behaviors, but the difference was not statistically significant at level of 0.05. (3) The teamwork guidelines of telemarketing employees consisted of managing remuneration together, listening to problems and determining goals together, organizing activities to foster harmonious relationships, improving the tools used in the work process, and assisting coworkers.

Keywords: teamwork, employee in telemarketing department, COL Public Company Limited

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน (3) ศึกษาแนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยตารางสำเร็จรูปของ ศิริชัย กาญจนวาสิ (อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, ดิเรก ศรีสุโข, 2551 : 150) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น และได้ทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t test และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในภาพรวมและรายด้านได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน การติดต่อสื่อสารในทีมงาน การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ความไว้วางใจในทีมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก (2) พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานและตำแหน่งงานต่างกัันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) แนวทางการทำงานเป็นทีม

ของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง ให้มีการจัดการค่าตอบแทนร่วมกัน รับฟังปัญหา กำหนดเป้าหมายร่วมกัน จัดกิจกรรมเพิ่มเสริมความสามัคคี และปรับปรุงเครื่องมือใน กระบวนการทำงาน พร้อมทั้งช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม

คำสำคัญ: การทำงานเป็นทีม สายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเป็นยุคของการแข่งขัน ซึ่งเป้าหมายหลักในการดำเนินงานคือ เป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีสัดส่วนที่สูงขึ้น สามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการหรือซื้อสินค้าให้การดำเนินธุรกิจเกิดผลกำไรในการดำเนินงานนั้น องค์กรมีความจำเป็นจะต้องมีการการบริหารจัดการทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดสานกับการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการแบ่งงานออกเป็นสัดส่วนตามแผนกให้งานเกิดประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจที่มีการว่าจ้างพนักงานตามความถนัดงานในแต่ละด้าน ในบริษัทจะให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งในรูปแบบทีมข้ามสายงาน ทีมงานสายงานเดียวกัน ดังคำกล่าวของ วิเชียร วิชยอุดม (2550 : 203) ที่ว่า องค์กรต้องการให้คนทำงานร่วมกัน สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงต้องหันมาใช้การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีในการดึงขีดความสามารถของพนักงานมาใช้ ในการบริหารพบว่าการทำงานเป็นทีมจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีการโต้ตอบต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง งานจะมีสมรรถภาพถ้าหากมีการรวมตัวกันเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว เพื่อหาประเด็นใหม่ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาในการทำงานให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลเป็นไปได้อย่างดี การทำงานเป็นทีมจะต้องมีการพิจารณาถึงเรื่องความเหมาะสมของสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน ดังแนวคิดของ ชงกรณกมลบุตร (2556 : 155) ที่ว่าการจัดตั้งทีมงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นมีปัจจัยเกี่ยวข้อง ดังนี้ (1) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน

(Task Related Factors) เช่น ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และแผนของทีม (2) ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล (People Related Factors) ความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในทีม ความไว้วางใจ การสื่อสาร และมีสัมพันธ์ที่ดี (3) ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร (Organization Related Factors) มีการสนับสนุนที่เหมาะสมมีสิ่งจูงใจที่ดีให้กับทีมงาน การคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวจะทำให้การทำงานร่วมกันในทีมงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ดังคำกล่าวของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 : 5) กล่าวว่า ทีมมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เช่น ผลผลิตตกต่ำการร้องเรียนเพิ่มขึ้น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเกิดความสับสนในการมอบหมายงาน การตัดสินใจผิดพลาด คนเพิกเฉยหรือไม่สนใจมีส่วนร่วม ขาดความคิดริเริ่มการประชุมบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ กลุ่มใหม่ ๆ พัฒนาได้ช้า พังพาผู้บริหาร หรือมีปฏิกริยาท่าทางลบต่อผู้บริหาร ลูกค้ายไม่พอใจการบริการหรือต้นทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่ององค์กรมักนึกถึงการแก้ไขปัญหาโดยการทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในปัจจุบันนี้นักวิชาการให้แนวคิด ดังนี้ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553 : 56) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของประเทศญี่ปุ่นนั้น เป็นผลมาจากลักษณะสังคมชาวญี่ปุ่นมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยพื้นฐานของชาวญี่ปุ่นนิยมการทำงานเป็นทีม พนักงานทุกคนของบริษัทจะทำงานในลักษณะของการให้ความร่วมมือกันทำให้ชาวญี่ปุ่นมีนิสัยของการทำงานและการรับผิดชอบงานร่วมกัน เนื่องจากทุกคนมีเป้าหมายที่จะทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานและองค์กรเดียวกัน ดังนั้นชาวญี่ปุ่นจะไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญแก่คนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ทำงานคนเดียวเพื่อหวังความเด่นดังจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เพราะการกระทำดังกล่าวจะก่อให้เกิดการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น อิจฉาริษยาซึ่งกันและกันอันจะเป็นผลให้พนักงานทุกคนมุ่งแต่ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด หรือทำงานกันไปคนละทิศละทางทำให้ไม่มีความร่วมมือในการ

ทำงาน และยากต่อการควบคุมซึ่งจะเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว ผลจากการทำงาน เป็นทีมประเทศญี่ปุ่นมีความสำเร็จก้าวไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมแนวหน้าของ ทวีปเอเชีย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานการวิจัย

พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ที่มี ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีแนวทางการทำงาน เป็นทีมแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งของ บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น คือ (1) ระดับการศึกษา (2) ระยะเวลาในการทำงาน (3) ตำแหน่งงาน

2. ตัวแปรตาม คือ (1) การมีเป้าหมายร่วมกัน (2) การร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน (3) การติดต่อสื่อสารในทีมงาน (4) การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน (5) ความไว้วางใจในทีมงาน (6) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ข้อมูลจากการวิจัยแนวทางการทำงานเป็นทีมสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารทีมงานในองค์กรใช้เป็นแนวทางการกำหนดนโยบายการทำงานเป็นทีม วางแผนเพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะไปพิจารณาปรับปรุงในทีมงาน

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทีมงานและการทำงานเป็นทีมเป็นการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปได้มีโอกาสมาทำงานร่วมกันโดยการทำงานร่วมกันนั้นอาจมาจากการได้รับหมายงานจากหัวหน้างาน ผู้บริหาร การใช้ทีมงานในการดำเนินงานนั้น เป็นการดำเนินการโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากสาขาที่ชำนาญ และผู้มีประสบการณ์จากหลายที่เข้ามาวางแผนดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเรียกว่าการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยได้ทำการทบทวน ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการทำงานเป็นทีม แนวความคิดของ Woodcock and Francis (1994 : 96-128) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) บทบาทต่างๆที่สมดุล (2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

และเป้าหมายที่ยอมรับการเปิดเผย และการเผชิญหน้า (3) การเปิดเผย และการเผชิญหน้า (4) การสนับสนุน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) ความร่วมมือ และความขัดแย้ง (6) กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (8) การตรวจทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน (9)การพัฒนาตนเอง (10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม(11) การติดต่อสื่อสาร

2. ประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ริชาร์ด เร็ว้มงคล (2556 : 11) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์ ดังต่อไปนี้ (1) ทำให้ความคิดต่าง ๆ รอบคอบมากขึ้น (ช่วยกันคิด) (2) ทำให้สามารถทำงานใหญ่และยากได้ (ช่วยกันทำ) (3) ทำให้มีโอกาสเรียนรู้งานจากคนอื่นมากขึ้น(4) ทำให้เกิดกำลังใจและสนุกกับการทำงาน (5) ทำให้ได้ติดต่อและมีสังคมกับผู้อื่นกว้างขวางขึ้น

3. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและการสร้างทีมงาน ญัฎฐพันธ์ เขจร นันท์ (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2553 : 83) ได้กล่าวถึง ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพและการสร้างทีมงานไว้ คือ (1) เป้าหมาย ทุกคนในทีมจะต้องรู้ และเข้าใจ (2) การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่แสดงออกได้อย่างเสรี (3) ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยทีมงานประสบความสำเร็จได้ (4) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (5) สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกัน (6) ดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกในทีมงานแต่ละคน

4. การวิเคราะห์ตัวแปรตามจากผู้ให้แนวคิดและทฤษฎีการทำงานเป็นทีม

ตัวแปรตามการ ทำงานเป็นทีม	Woodcock and Francis (1994)	ธีระเดช ธีว มงคล (2556)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553)
การมีเป้าหมาย ร่วมกัน	✓		✓	✓
การร่วมมือและการ ทำงานร่วมกันใน ทีมงาน	✓	✓	✓	✓
การติดต่อสื่อสารใน ทีมงาน	✓	✓	✓	
การจัดการความ ขัดแย้งในทีมงาน	✓	✓	✓	✓
ความไว้วางใจใน ทีมงาน	✓	✓		✓
การประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	✓		✓	✓

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) จำนวน 365 คนโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ ศิริชัย กาญจนวาสี ยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ $\pm 05\%$ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 172 คนและสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย คำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน(2) แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) จำนวน 42 ข้อลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (3) แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเอกสาร หนังสือ วารสาร บทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรทุกตัวในการวิจัย สร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity)โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Concordance--IOC) โดยผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ส่วนข้อที่มีค่าต่ำกว่า 0.5 พิจารณาตัดออกหาค่าอำนาจจำแนกของข้อความหรือข้อคำถามแบบ rating scale โดยวิธีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประมวลผลคัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไปและหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959 ตามวิธีของครอนบาค จึงถือว่ามีความเชื่อมั่น

4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (frequency)แล้วนำเสนอด้วยค่าร้อยละ (percentage)คำนวณหาค่าเฉลี่ย (mean)และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานภาพพนักงาน 2 กลุ่ม ใช้สถิติวิเคราะห์ (independentt test)เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานภาพ

พนักงาน 3 กลุ่ม ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้วทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่และวิเคราะห์สรุปข้อความข้อเสนอแนะ นำเสนอรูปตารางและบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$ $SD = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.1 ด้านการมีเป้าหมายร่วมกันพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มากที่สุด 2 ข้อ คือ สมาชิกทีมงานร่วมมือกันวางแผนแบ่งงานกันทำในทีม ($\bar{X} = 3.91$ $SD = 0.79$) และเป้าหมายทีมงานมีความชัดเจนสามารถวัดผลได้ตามที่กำหนด ($\bar{X} = 3.92$ $SD = 0.83$)

1.2 ด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงานพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มากที่สุด 1 ข้อ คือ ทีมงานทำงานโดยสมาชิกมีการกำหนดบทบาทในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.82$ $SD = 0.77$)

1.3 ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงานพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มากที่สุด 2 ข้อ คือ ทีมงานมีการพูดคุยส่งสารเพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ($\bar{X} = 3.86$ $SD = 0.82$) และทีมงานมีการตกลงใช้ช่องทางการส่งข้อมูลเกี่ยวกับงานผ่านสื่อที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.86$ $SD = 0.88$)

1.4 ด้านการจัดการความขัดแย้งในทีมงานพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มากที่สุด 1 ข้อ คือทีมงานประกอบด้วยสมาชิกที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน (\bar{X} = 4.09 SD = 0.83)

1.5 ด้านความไว้วางใจในทีมงานพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มากที่สุด 2 ข้อ คือในการทำงานร่วมกันถ้าสมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจต่อกันจะส่งผลให้การทำงานสำเร็จด้วยดี (\bar{X} = 4.02 SD = 0.74) และเมื่อสมาชิกทีมงานรับงานไปแล้วมีอิสระในการคิดและสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้ (\bar{X} = 3.84 SD = 0.79)

1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีมพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากข้อที่มากที่สุด 4 ข้อ คือสมาชิกทีมงานรู้ดีว่าการประเมินผลการทำงานมีความสำคัญต่อทีม (\bar{X} = 4.07 SD = 0.65) ทีมงานรับทราบข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีมตามเกณฑ์ที่กำหนด (\bar{X} = 3.96 SD = 0.79) ทีมงานรับทราบวิธีการประเมินผลโดยระบุตัวชี้วัดลงไปในการทำงานเป็นทีม (\bar{X} = 3.91 SD = 0.73) และทีมงานท่านมีการวัดผลการทำงานจาก การทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด (\bar{X} = 3.90 SD = 0.77)

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมที่มีการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน)ที่มี ระดับการศึกษาระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน

2.1 พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน)มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ด้านการมีเป้าหมาย

ร่วมกัน ด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ด้านการจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ด้านความไว้วางใจในทีมงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอบีแอล จำกัด (มหาชน) มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมที่มีต่อการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ด้านการจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ด้านความไว้วางใจในทีมงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอบีแอล จำกัด (มหาชน)มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมที่มีต่อการทำงานเป็นทีมได้แก่ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ด้านการจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ด้านความไว้วางใจในทีมงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.แนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอบีแอล จำกัด (มหาชน)

3.1 ด้านการทำงานเป็นทีมในสายงาน พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอบีแอล จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะแนวทางการทำงานเป็นทีม ดังนี้ให้มีการจัดการค่าตอบแทนร่วมกัน รับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน กำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี

3.2 ด้านที่ต้องปรับปรุงแก้ไขทีมงานในสายงาน พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอบีแอล จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะแนวทางการทำงานเป็นทีม

ดังนั้น ให้มีการปรับปรุงเครื่องมือในกระบวนการทำงาน ปรับปรุงความสามัคคีปรองดอง แก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกันและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีม

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ แนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะในปัจจุบัน ภาวะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่ดี จะพยายามทำให้กลุ่มกลายเป็นทีมขึ้นมาเพื่อทำงานร่วมกันในทีมซึ่งทีม คือ สมาชิกที่มา จากกลุ่มที่มีความแตกต่างกันและใช้ความแตกต่างกันให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ทีมมี หลายนชนิดทีมแก้ปัญหา หมายถึง การจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวันต้องอาศัย ทีมงานเข้ามาแก้ปัญหา สมาชิกในทีมงานมีการแก้ปัญหาร่วมกันมีการถกเถียงเพื่อหาทาง ออกปรับปรุงคุณภาพการทำงานและ สามารถแก้ปัญหาได้ ทีมงานจะทราบว่าจะต้อง แก้ปัญหาอะไร และมีทีมอีกชนิดที่เรียกว่า ทีมการทำงานโดยการควบคุมตนเอง และ ทีมงานระหว่างหน้าที่ เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2553 : 282-283) เช่นเดียวกับการทำงาน ของ พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) ที่ใช้การทำงานเป็น ทีมเป็นตัวการขับเคลื่อนการบริหารและปฏิบัติงาน เพื่อให้ภาระ หน้าที่สำเร็จตาม ต้องการ ดังคำกล่าวของ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2556 : 153) ที่ว่าการบริหารงานในยุค ปัจจุบันต้องประสบปัญหาการแข่งขันที่สูงมาก ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง อย่าง รวดเร็ว เช่นการเปลี่ยนแปลงที่สิ่งแวดล้อมภายนอกเกิดจากเทคโนโลยี ด้านการผลิตและ

ผลิต ภัณฑิ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีการบริหารจัดการของคู่แข่ง
เหล่านี้เกินที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวจะใช้เวลาและวางแผนได้ ดังนั้น
การกระจายอำนาจช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาภาระงานที่มากจนไม่มีโอกาสคิดสิ่ง
ใหม่ๆ การกระจายอำนาจลงไปตามสายงานช่วยลดภาระงานประจำ ส่วนเรื่องงาน
เกี่ยวกับความคิดใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ธุรกิจใหม่ๆ นั้นปัจจุบันนิยมจัดตั้งทีมงานเพื่อรองรับ
สถานการณ์ต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ ดังเช่นสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด
(มหาชน) ที่มีแนวทางสอดคล้องกับคำกล่าวนี้ ดังแนวคิดของ สุธรรม รัตนโชติ (2552 :
207) การนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมจัดการตนเองมาใช้ค่านึงถึง (1) ความต้องการทางธุรกิจ
ขององค์กร (2) ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร (3) ความ สามารถขององค์กรในการ
ดำเนินธุรกิจ เมื่อนำมาใช้แล้วมีปัจจัยประสบผลสำเร็จที่ค่านึงถึง(1)ความมุ่งมั่นของฝ่าย
บริหาร (2) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ความไว้วางใจของพนักงานต่อฝ่ายบริหาร
ต่อไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน พบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง
บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมาย
ร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานเป็นทีมด้าน
การมีเป้าหมายร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะ เป้าหมายของ
องค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารและแนวทาง การทำงานสำหรับ
ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องวัดและควบคุมความสำเร็จขององค์กรเป้าหมายกำหนดโดย
ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วแตกเป็นเป้าหมายย่อยลงมาสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร
และลักษณะเป้าหมายที่ดี คือ ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่าการปฏิบัติเป็นตัวเลข
สามารถวัดผลได้กำหนดช่วงระยะเวลาชัดเจน เป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผลท้าทาย ระบุ
เป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน Stephen P. and

Robbins and M.C. (2007 : 170) ซึ่งสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดเป้าหมายให้กับสายงานแล้วมีการเชื่อมต่อเป้าหมายสู่ทีมงานแต่ละทีม จนกระทั่งมีการกำหนดเป้าหมายให้กับพนักงานทุกคน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ดังแนว คิดของ เรื่องวิทย์เกษสุวรรณ (2556 : 29) การกำหนดจุดหมายให้ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของทีม หากคนไม่รู้เหตุผลในการทำงานความเป็นทีมก็น้อย ทุกคนจึงต้องถูกดึงมาอยู่ในทิศทางเดียวกันค่านึงถึงจุดหมายสุดท้ายเดียวกัน จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทีมรู้ว่ากำลังไปที่ใด เมื่อใดประสบผลสำเร็จและอะไรที่ต้องการประสบผลสำเร็จ สมาชิกในทีมทำงานด้วยกันได้ง่ายน่าจะประสบผลสำเร็จมากขึ้นต่อไป

1.2 ด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน พบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านการร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงานภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะว่าในองค์กรธุรกิจที่หวังผลกำไรในปัจจุบันนั้นจากสภาพของการดำเนินงานแบบนิติบุคคล รัฐบาลได้กำหนดข้อกฎหมายต่างๆ ให้นิติบุคคลที่มีลูกจ้างต้องตามเกณฑ์ปฏิบัติตาม ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องจ้างพนักงานที่มีความชำนาญในแต่ละด้านเข้ามาเป็นลูกจ้าง แต่ลูกจ้างแต่ละส่วนงานจะต้องทำงานสอดประสานกัน ส่งข้อมูลถึงกัน ร่วมมือกันทำให้งานของธุรกิจดำเนินต่อไปได้ พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) มีการรับคำสั่งซื้อ บริการลูกค้าหลังการขาย ติดตามงานขนส่ง และรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้าทดแทนกัน มีการร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีมมาโดยตลอด การร่วมมือจะทำให้เกิดพลังสามัคคีในการทำงาน ทำให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น ลดการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายค่าเสียหาย งานมีเสถียรภาพและมีความ

มันคง ชูศักดิ์ เจนประโคน และกาญจนาทเรืองวรกร (2556 : 57) ดึงคำกล่าวของ Hitt A.M., Ireland D.R., and Hoskisson E.R. (2005 : 27) ที่ว่า พนักงาน-กลุ่ม ผู้มีส่วนร่วมในองค์กร มุ่งหวังว่าองค์กรจะจัดสรรผลตอบแทนจากการทำงานเพื่อให้เกิดความตื่นตัวในการทำงาน โดยมากพวกเขาพอใจกับการทำงานในองค์กรที่เติบโตเพื่อพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะในด้านการทำงานเป็นทีมและการบรรลุหรือก้าวหน้ากว่า จุดมุ่งหมายของมาตรฐานการทำงาน พนักงานที่สามารถใช้ความรู้ใหม่ๆ นั้นชักนำ องค์กรสู่ความสำเร็จ สายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) ได้ใช้ รูปแบบการทำงานเป็นทีม เข้ามาช่วยในกระบวนการทางการขายสินค้าให้กับลูกค้า พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน พบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นกับชีวิตมนุษย์ทุกคนที่เกิดมาทั้งในครอบครัวการศึกษาจนถึงสถานที่ทำงาน ดังเช่นในสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) โลกปัจจุบันเปิดกว้างสำหรับการสื่อสารภายในองค์กรของสมาชิกทุกคนนับเป็นมิติใหม่ที่จะปลดปล่อยและได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ผู้บริหารที่ฉลาดจึงใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเคารพยกย่องและการผูกพันระหว่างพนักงาน การสื่อสารยังช่วยพัฒนาแนวคิดที่ดี ปลุกฝังความภูมิใจและทำให้พนักงานมีความทุ่มเทเพื่อองค์กร มากขึ้น วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 312) ดังแนวคิดของ ชนงกรณ์ กุณศลบุตร (2556 : 118) ที่ว่า เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปได้ และเพื่อผลในการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า การที่กิจการมีสาขาหรือแผนกต่างๆ หน่วยงาน

เหล่านั้นต้องมีการสื่อสารประสานงานกัน เช่น แผนการเงิน แผนคลังสินค้า อยู่คนละที่แต่ขายสินค้าให้ลูกค้าที่อยู่เยอรมัน จะต้องมีการสื่อสารกันเพื่อบริษัทและส่งสินค้าให้ถูกต้อง ในส่วนพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีการติดต่อสื่อสารกันเพื่อ เสนอราคา รับคำสั่งซื้อ สั่งจัดสินค้า ประสานงานการชำระเงิน และส่งมอบสินค้า ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

1.4 ด้านการจัดการความขัดแย้งในที่งานพบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการจัดการความขัดแย้งในที่งานภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านการจัดการความขัดแย้งในที่งานภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะในสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีตำแหน่งงานเทเลเซลรับสายลูกค้าโทรเข้า และเทเลเซลโทรออกหาลูกค้า สมาชิกมีการทำงานโดยแบ่งเป็นทีมๆ ละไม่เกิน 10 คน ซึ่งคุณสมบัติของสมาชิกมีความแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา การนับถือศาสนา และการมาจากครอบครัวที่แตกต่างกัน สมาชิกทำงานร่วมกันด้วยการมีเป้าหมายเดียวกัน คือการเป็นผู้นำด้านบริการลูกค้าและการจำหน่ายสินค้าอุปกรณ์สำนักงาน สายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการทำงานเป็นขั้นตอน เป็นระเบียบ เป็นสัดส่วน มีการสื่อสารเพื่อความเข้าใจตรงกันทุกฝ่าย และพนักงานมีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็น ซึ่งสาเหตุความขัดแย้งจะประกอบด้วย (1) ความคิดเห็นแตกต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน ย่อมทำให้บุคคลคิดต่างกันเพราะแต่ละคนมีเหตุผลเป็นของตนเอง (2) ผลประโยชน์ขัดแย้งกัน บุคคลคู่กรณีพยายามรักษาผลประโยชน์ของตน (3) ค่านิยม เจตคติ หรือการรับรู้แตกต่างกัน คู่กรณีจะตกลงค่อนข้างยากถ้าแต่ละบุคคลยึดถือการรับรู้ของตนว่าถูกต้องเพียงฝ่ายเดียว (4) อคติที่มีต่อกัน ถ้ามีความรู้สึกไม่ดีไม่พอใจย่อมก่อให้เกิดการ

ต่อต้านกันเสมอ อุบลรัตน์ เฟิงสสิต (2556 : 104) ตั้งแนวคิดของ แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2555 : 240) ที่ว่า การจัดการความขัดแย้งจะช่วยให้ผู้บริหารควบคุมระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน สมรรถนะของกลุ่ม และประสิทธิภาพองค์กรต่อไป ซึ่งในสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีการจัดการความขัดแย้งในทีมงานอยู่ในระดับมาก โดยมีการนำประโยชน์ในด้านความขัดแย้งมาใช้เพื่อจุดประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกันของสายงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 ด้านความไว้วางใจในทีมงานพบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านความไว้วางใจในทีมงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านความไว้วางใจในทีมงานภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะ ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานที่บุคคลต้องการให้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต เมื่อบุคคลใดได้รับความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลคนนั้นมีคุณค่า มีประโยชน์ และถูกค่านึงถึงว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับงานที่มอบหมายให้เป็นพื้นฐานของแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล สายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) มีกฎระเบียบเป็นระบบให้พนักงานสามารถตัดสินใจเรื่องงานได้ด้วยตนเองบางเรื่องตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นมาตรฐานที่ใช้ร่วมกันในสายงานให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บรักษาเอกสารสำคัญ มอบหน้าที่สำคัญให้สมาชิกทำแทน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีการตัดสินใจบ้างมีการปรึกษาสำคัญกับกลุ่ม ปรับทุกข์เมื่อมีความทุกข์ มอบงานและให้อิสระโดยไม่ควบคุม สมพร สุทัศน์ (2551 : 70) ตั้งคำกล่าวของ อีระเดช รุ่งมิ่งคล (2557 : 105) ที่ว่า ความไว้วางใจในทีม จะมีพื้นฐานมาจาก ความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา ความจงรักภักดี และความเปิดเผย พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ใช้การทำงานเป็นทีม เป็นตัว

ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความไว้วางใจในทีมงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ดังนั้น จึงมีแนวทางการทำงานเป็นทีมด้านความไว้วางใจในทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีมพบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการทำงานเป็นทีมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะ การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรในช่วงเวลานี้ ได้นำกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาให้ เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการบริหารคน เพื่อให้ได้งานที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดซึ่งมีการประเมินจาก บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ทางองค์กรเป็นผู้กำหนดให้ สายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด(มหาชน) ในด้านการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่ตัวบุคคลและทีมงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมองเห็นประโยชน์การประเมินลดความขัดแย้งในองค์กร นำผลงานที่ได้ไปเป็นฐานการตั้งเป้าหมายปีถัดไป ทำให้เห็นช่องทางพัฒนาให้ดีขึ้น เป็นเหตุผลในการให้รางวัลแก่พนักงาน และนำไปเป็นส่วนพิจารณาพัฒนาพนักงานในองค์กร สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา (2554 : 130) ดังแนวคิดของ Brian J.H. (2006 : 165) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นวิธีอย่างเป็นทางการเพื่อใช้พิจารณาว่าพนักงานทำงานได้ดีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายไป โดยองค์กรจำเป็นต้องทำการประเมินเมื่อต้องการพิจารณาให้ผลประโยชน์

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ที่มี ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน อภิปรายดังนี้

2.1 ระดับการศึกษาพบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน การติดต่อสื่อสารในทีมงาน การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ความไว้วางใจในทีมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากอาจเป็นเพราะ การทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอลจำกัด(มหาชน) นั้นพนักงานทุกระดับการศึกษาผ่านการอบรมวิธีการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เข้ามาร่วมงานกับบริษัท โดยให้เรียนรู้งานด้วยการใช้การสอนงานแบบบุคคลสอนงาน ใช้ทีมงานสอนงาน และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนมีการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมโดยตลอด ดังคำกล่าวของ Woodcock M. and Francis D. (1994 : 98) ที่ว่า ความร่วมมือเป็นลักษณะของวิธีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคคลสามารถนำทีมบรรลุวัตถุประสงค์ความร่วมมือยังบ่งบอกเป็นนัยเพื่อให้เกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีมโดยมีการแบ่งทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งมีแนวทางการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพัฒนา คดีพิศาล (2553 : 112) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์ฟลาส จำกัด และ บริษัทในเครือ* ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด(มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน การติดต่อสื่อสารในทีมงาน การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ความไว้วางใจในทีมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากอาจเป็นเพราะการบริหารงานของสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง พนักงานในสายงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมตลอดช่วงระยะเวลาของการเป็นพนักงาน มีการกระจายอำนาจโดยแบ่งออกเป็นทีมๆ มีการบริหารจัดการกำหนดลักษณะของลูกค้ำแบ่งออกเป็นสัดส่วนแล้วมอบหมายให้ทีม งานเป็นตัวหลักดันการขายสินค้าและบริการให้งานเดินหน้าตามเป้าประสงค์ ดังคำกล่าวของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 : 6) ที่ว่า งานหลายอย่างกำลังเปลี่ยนจากงานประจำไปเป็นงานไม่ประจำ ซึ่งกระตุ้นให้ใช้ทีม งานที่ซับซ้อน ฟังฟังกัน ไม่แน่นอน หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงมาก งานเหล่านี้ยากที่จะบริหารโดยระบบเดิมแต่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทีมเป็นวิธีที่ดีในการจัดการกับงานที่ซับซ้อนจากเทคโนโลยีหรือปัจจัยอื่นๆ พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัจฉรา ชุณณวงศ์ (2553 : 108) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยองผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานตามขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.3 ตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีไอแอล จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานต่างกัันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในภาพรวมและ

รายด้านทุกด้าน ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมมือและการทำงานร่วมกันในทีมงาน การติดต่อสื่อสารในทีมงาน การจัดการความขัดแย้งในทีมงาน ความไว้วางใจในทีมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากอาจเป็นเพราะตำแหน่งงานเทเลเซลรับสายลูกค้าโทรเข้าและเทเลเซลโทรออกหาลูกค้า ในด้านการปฏิบัติงานมีการประสานงานใช้ฐานข้อมูลของลูกค้าผู้ใช้บริการกับทางบริษัท ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งงานใดในสายงาน จะต้องมี การประสานงานทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามทีมงาน และทีมงานข้ามสายงานในองค์กร ดังคำกล่าวของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553 : 288) ที่ว่า การประสานทีมงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก เนื่องจากโดยลักษณะของการทำงานเป็นทีม นั้น ทีมงานที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้ทำงานร่วมกัน เช่น กลุ่มบุคคลที่มาจากหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นเรื่องธรรมดาที่สมาชิกจะมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มั่นสนันท์ สุริยะนาการณ์ (2556 : 124) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกรมส่งเสริมวัฒนธรรมกระทรวงวัฒนธรรมผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) อภิปรายดังนี้

3.1 ด้านการทำงานเป็นทีมในสายงาน พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะแนวทางการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ให้มีการจัดการค่าตอบแทนร่วมกัน รับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีสอดคล้องกับแนวคิดของ Woodcook M. (1989 : 234-235) กล่าวว่าความสามัคคีในทีมงานจะทำให้กลุ่มมีขวัญ

และกำลังใจ มีความรักดีต่อกัน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละคน จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทีมงาน หากสมาชิกทุกคนมีความพอใจสมาชิกทุกคน จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับสูง

3.2 ด้านที่ต้องปรับปรุงแก้ไขทีมงานในสายงาน พนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้ง บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะแนวทางการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ให้มีการปรับปรุงเครื่องมือในกระบวนการทำงาน ปรับปรุงความสามัคคีปรองดอง แก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกันและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมเมื่อจำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดของ Quick 1989 (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2553 : 449-451) กล่าวว่าในการทำงานเป็นทีม สมาชิกของทีมงานย่อมมีความขัดแย้งต่อกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ทำให้ทีมงานหรือสมาชิกของทีมงานทุกคนจะต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารหัวหน้าทีมงาน และสมาชิกของทีมงานควรจะทำการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางสร้าง สรรค์ และประเด็นสำคัญที่ทุกคนจะต้องระลึกถึงอยู่เสมอคือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของทุกคน ดังนั้น ทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป หรือลดน้อยลงด้วยการใช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือพิจารณา เพราะจะช่วยให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.ด้านการทำงานเป็นทีมในสายงาน มีดังนี้ (1) การรับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรมีการเปิดช่องทางการหารือร่วมกันของพนักงานเพิ่มขึ้น(2) กำหนดเป้าหมายร่วมกันผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรให้พนักงานใน

สายได้มีการส่งข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการประเมินตนเองแล้วมีการประชุมหรือในการแสดงความคิดเห็น (3) การจัดการค่าตอบแทนร่วมกันผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้หาทางออกร่วมกัน ในเรื่องผลประโยชน์ของตัวพนักงานเองทั้งสายงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงินด้วยการแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนรวม (4) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีควรเปิดโอกาสให้พนักงานในสายงานได้เข้าร่วมฝึกอบรมและทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดความสามัคคีเป็นหมู่คณะ มีสื่อในการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เสริมสร้างความสามัคคีร่วมกัน มีความรู้ความเข้าใจในหลักการแข่งขันมีน้ำใจต่อกันและกัน

2. ด้านที่ต้องปรับปรุงแก้ไขทีมงานในสายงาน มีดังนี้ (1) ผู้ที่เกี่ยวข้องควรเพิ่มความเข้มข้นในเรื่องหลักการจัดการความขัดแย้ง หาทางออกแบบคำนึงถึงผลกระทบทุกฝ่าย แล้วให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องในทีมงาน มีส่วนร่วมออกความคิดเห็นและปรับความเข้าใจร่วมกัน (2) การช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมเมื่อจำเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องควรใช้พลังของการทำงานเป็นทีมให้มีส่วนในการผลักดันการให้บริการลูกค้าแบบยึดเป้าหมายส่วนรวมลูกค้าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนต้องดูแลร่วมกัน (3) ควรมีการสร้างบรรทัดฐานให้กับสมาชิกในสายงานมีความสามัคคีปรองดองกัน โดยการสร้างหลักความสามัคคีด้วยการให้รางวัลจูงใจกับสมาชิกทีม (4) ผู้ที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาพัฒนาเครื่องมือ ในด้านกระบวนการสารสนเทศคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในการสนับสนุนขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมมีความถูกต้องรวดเร็ว งานสำเร็จตามความต้องการของลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน กับแนวทางการทำงานเป็นทีมพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) เพื่อให้ทราบระดับความสัมพันธ์สามารถนำมาวางแผนพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2. ควรศึกษากระบวนการเรียนรู้ของพนักงานที่มีผลต่อแนวทางการทำงานเป็นทีมของพนักงานสายงานเทเลมาร์เก็ตติ้งบริษัท ซีโอแอล จำกัด(มหาชน) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลปรับปรุงการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

เอกสารอ้างอิง

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์. (2555). การให้คำปรึกษาและแนะนำ : HRM 4317 (HR 413).

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชนงกรณ์ กุณชลบุตร. (2556). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูศักดิ์ เจนประโคน และ กาญจนาทเรืองวารกร. (2556). แรงงานสัมพันธ์และการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2553). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สหธรรมิก.

ธีรเดช รุ่งมงคล. (2556). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เนตรพัฒน์ ยาวีราข. (2555). **การจัดการองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร:

บจก.ทริปเพิ้ลกรุ๊ป

พัฒนา คดีพิศาล. (2553). **ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์**

พลาสจำกัดและบริษัทในเครือ.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มนัสนันท์ สุริยะนาการณ์. (2556). **พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากร**

กรมส่งเสริมวัฒนธรรมกระทรวงวัฒนธรรม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร

มหาบัณฑิตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร: บจก.บพิชการพิมพ์.

วิภาส ทองสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อินทภาษ.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บจก.ธนัช

การพิมพ์.

ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, ดิเรก ศรีสุขโข. (2551). **การเลือกใช้สถิติที่**

เหมาะสมสำหรับกรวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สมพร สุทัศน์ีย์. (2551). **พฤติกรรมนาร์ก**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สุธรรม รัตนโชติ. (2552). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บจก.

สำนักพิมพ์ท็อป.

สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา. (2554). **การประเมินผลงานพนักงานภาคปฏิบัติ พร้อม**

ตัวอย่างแบบประเมิน. นนทบุรี: บจก.จิงค์ปียอนด์บุ๊กส์.

อุบลรัตน์ เพ็งสฤติย์. (2556). **จิตวิทยาการเรียนรู้ : PSY 2001 (PC 207)**. พิมพ์ครั้งที่

9. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อัจฉราชนณะวงศ์(2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ สาขาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

Brian J. H. (2006). *Performance Management*. Boston. Harvard Business School.

Hitt A.M., Ireland D.R., and Hoskisson E.R. (2005). *Strategic Management*. United States of America: Thomson.

Stephen P. and Robbinsand M.C.(2007). *Management*.Bangkok.Pearson Education Indochina Ltd.

Woodcock, M. (1989). *Team development for Manual*. 2d ed. Brookfield, Vermont: Gower.

Woodcock, M.and Francis, D. (1994).*Teambuilding Strategy*. Hampshire: Gower.