

ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและ
ความต้องการลาออก: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน
**The Impact of Skill Mismatch on Employee's Performance and Intention to Leave:
A Case Study of a Financial Institution's Non-Management Employees**

กมลทิพย์ โลहनวกุล
Kamontip Lohanavakul

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Business Administration
Prince of Songkla University**

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการใน
สถาบันการเงิน

ผู้เขียน นางสาวกมลทิพย์ โลหะนวกุล

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....กรรมการ

(ดร. กุลกานต์ เมเวส)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์จำ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวกมลทิพย์ โลหะนาวกุล)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวกมลทิพย์ โลหะนาวกุล)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน
ผู้เขียน	นางสาวกมลทิพย์ โลहनวกุล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ และ (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งมีจำนวนสาขา 25 สาขา ประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 156 คน โดยพัฒนาเครื่องมือจากการวิจัยเอกสารและสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์ Importance-Performance Analysis (IPA)

ผลการศึกษาพบความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีทักษะน้อยกว่าที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยทักษะที่ควรได้รับการปรับปรุงมีดังนี้ (1) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (3) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย (4) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร เนื่องจากตามทัศนคติของพนักงานทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่พนักงานมีทักษะดังกล่าวไม่เพียงพอ นอกจากนี้ผลการศึกษาระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานในทิศทางตรงข้ามในระดับต่ำ ความสอดคล้องทางด้านทักษะและผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความต้องการลาออก ซึ่งผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในด้านการคัดเลือกและฝึกอบรม โดยให้ความสำคัญต่อทักษะเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง

คำสำคัญ: ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ความต้องการลาออก

Thesis Title: The Impact of Skill Mismatch on Employee's Performance and Intention to Leave: A Case Study of a Financial Institution's Non-Management Employees

Author: Miss Kamontip Lohanavakul

Major Program: Business Administration

Academic Year: 2015

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine (1) skill mismatch on financial institution's non-management employees, (2) the relationship between skill mismatch and employee's performance, (3) the relationship between skill mismatch and an intention to leave, and (4) the relationship between employee's performance and an intention to leave.

The populations used in the study were bank tellers in financial institutions of Thailand. The samples were bank tellers in a large Thai commercial bank in Songkhla province which consisted of 25 branches, 156 employees. The instrument was developed based on the results of the existing literature, documents and interviews. Descriptive statistics, Pearson's Correlation and Importance-Performance Analysis (IPA) were applied to analyze data .

The results revealed that there were underskilled on financial institution's non-management employees. Financial product and service knowledge, ability to solve problem, effort to reach the goal, and understanding of the strategy of the bank were the skills needed to improve since from employees' attitude, these skills were important but the results of their assessment toward these skills were low. The study result could be useful for improve the selection, training and development processes by focusing on the importance of strategic skills. Additionally, the negative relationship between underskilled and an intention to leave was found but the correlation coefficient was small. However, the relationships between skill mismatch and an intention to leave, and employee's performance and an intention to leave were not found.

Keyword: Skill Mismatch, Intention to Leave

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติในสถาบันการเงิน ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้จากความอนุเคราะห์ของประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธินี ฤกษ์ขำ ที่ได้กรุณาให้คำอธิบาย คำแนะนำ ความรู้วิจักษณ์ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย และ ดร.กมลกานต์ เมเวส ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่ดี และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ยิ่ง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงท่านบุคลากรของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ให้คำแนะนำ รวมถึงความช่วยเหลือมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้จัดการรวมถึงพนักงานธนาคารในจังหวัดสตูล พัทลุง และสงขลา ที่กรุณาให้สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์กับวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

อนึ่งคุณความดี และประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจสถาบันการเงิน รวมถึงธุรกิจและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

กมลทิพย์ โลहनวกุล

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	5
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	7
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะ.....	8
2.1.1 ความหมายของทักษะ.....	8
2.1.2 ประเภทของทักษะ.....	9
2.1.3 ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน.....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	15
2.2.1 ความหมายของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	15
2.2.2 รูปแบบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	15
2.2.3 ที่มาของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	17
2.2.4 สาเหตุการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	19
2.2.5 ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	23
2.2.6 การวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	23
2.2.7 การแก้ไขความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ.....	26
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน.....	29
2.3.1 แหล่งที่มาของข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	29
2.3.2 เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	31
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการลาออก.....	32
2.4.1 ทักษะแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก.....	33
2.4.2 ผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก.....	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ	35
2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ.....	36
2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน.....	36
2.5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดความต้องการลาออก.....	36
2.6 กรอบการวิจัย.....	43
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	44
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง พื้นที่ในการศึกษา.....	44
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	49
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	63
4.1 ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงาน ระดับปฏิบัติการ.....	63
4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	77
4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	89
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	93
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	95
5.2 อธิบายผลการวิจัย.....	99
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	106

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก ก เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย.....	122
ภาคผนวก ข ประวัติผู้เขียน.....	131

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน ในประเทศโปตุเกส.....	13
2.2 คำอธิบายงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่.....	31
2.3 สรุปรงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการลาออก.....	38
3.1 ตัวเลขการว่างงาน รายได้ของประชาชนต่อครัวเรือน และจำนวนสาขาของธนาคาร พาณิชย์ขนาดใหญ่ในแต่ละจังหวัด.....	46
3.2 รายชื่อสาขาธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการ ในจังหวัดสงขลา.....	47
3.3 ทักษะที่จำเป็นต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย วิเคราะห์ตามคำอธิบายงาน.....	49
3.4 ทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน ในประเทศไทย.....	53
3.5 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม (Pilot-test).....	57
3.6 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม (Pilot-test) ที่ได้รับ การปรับปรุงแล้ว.....	57
3.7 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง.....	58
4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	64
4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของทักษะ ที่ใช้ในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน.....	67
4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทักษะ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินมี.....	72
4.4 เปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และฐานนิยมระดับทักษะที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีเพื่อหาปัญหาความไม่สอดคล้อง ทางด้านทักษะ.....	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.5 ความต่างระหว่างความสำคัญของทักษะที่ต้องใช้ในงานกับทักษะที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมี เพื่อหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในรายทักษะ.....	77
4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	81
4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงาน.....	85
4.8 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของทักษะที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน กับค่าเฉลี่ยระดับทักษะที่พนักงานมีโดยใช้ Importance Performance Analysis (IPA).....	86
4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการลาออก ของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	91
4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อความต้องการลาออก.....	92
4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงาน.....	93

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสำคัญของการบริการและผลการปฏิบัติงาน.....	26
2.2 การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis).....	27
2.3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการให้ระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงาน และระดับทักษะที่พนักงานมีตามทัศนคติของพนักงาน.....	28
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย ผลกระทบความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	43
4.1 กราฟ Importance-Performance Analysis (IPA) ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในสถาบันการเงิน.....	88

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานภายในองค์กร การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงบุคลากรจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องในกิจกรรมหรืองานนั้น ซึ่งทักษะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อทั้งตัวบุคคล ภาคธุรกิจ และสังคม ทักษะมีความสำคัญอย่างเด่นชัดในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (World Economic Forum [WEF], 2013) ดังนั้นองค์กรทั้งหลายจึงให้ความสำคัญในการฝึกอบรม (Training) เพื่อสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้พร้อมทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนา (Development) บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถสำหรับงานในอนาคต

ไม่เพียงแต่องค์กรจะให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลในหลายประเทศตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ด้วยการพยายามพัฒนาทักษะ และความรู้ให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นในกรณีของประเทศไทยที่เห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาฝีมือแรงงานและคุณภาพชีวิต ในฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม ในฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของคน ในฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพและโอกาสให้คนไทยพึ่งพาตนเอง ในฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) มุ่งเน้นพัฒนาคนให้มีคุณภาพพร้อมคุณธรรมและรอบรู้อย่างเท่าทัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557)

นอกจากภาคธุรกิจ และภาครัฐแล้ว ในเวทีเศรษฐกิจโลกได้ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน โดยระบุว่าทักษะและขีดความสามารถที่อยู่ในมนุษย์ นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจในระยะยาวมากกว่าทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ทั้งปวง (WEF, 2013) และเพื่อกระตุ้นให้ภาคธุรกิจ ภาคการเมือง และภาคการศึกษา กำหนดทิศทางของอุตสาหกรรม ประเทศ และเศรษฐกิจโลกให้สอดคล้องกัน จึงได้มีการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทางด้านเศรษฐกิจ (The Global

Competitiveness Report) จาก 148 ประเทศทั่วโลก โดยมีดัชนีที่เป็นเสาหลักทั้งหมด 12 เสาหลัก ซึ่งประกอบด้วยด้านการศึกษาถึง 8 เสาหลัก ในรายงานอีกฉบับหนึ่ง ซึ่งเป็นการจัดลำดับขีดความสามารถทุนมนุษย์ (Human Capital Report) จาก 122 ประเทศทั่วโลก เป็นรายงานที่สำรวจความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พร้อมกับการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ โดยมีดัชนีที่เป็นเสาหลักทั้งหมด 4 เสาหลัก ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สุขภาพ (The Health and Wellness) แรงงานและการจ้างงาน (The Workforce and Employment) สิ่งแวดล้อม (The Enabling Environment) (WEF, 2013-2014)

เมื่อทั้งองค์กร รัฐบาล และประชาคมโลกต่างให้ความสำคัญ และพยายามพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของประชาชนอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน ปัญหาการจ้างงานควรมีอัตราลดลง แต่สิ่งที่ทั่วโลกกำลังเผชิญคือ การที่ประชาชนมีทักษะที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ (Skill Mismatch) เกิดปัญหาแรงงานมีทักษะ ความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการ (Over Skill, Over Education) ปัญหาแรงงานมีทักษะ ความรู้ต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ (Under Skill, Under Education) ปัญหาแรงงานสำเร็จการศึกษาไม่ตรงกับที่องค์กรต้องการ (Right Education) เช่นที่ปรากฏในประเทศไอร์แลนด์ ลิทัวเนีย สเปน สวีเดน ลักเซมเบิร์ก ฟินแลนด์ สหราชอาณาจักร เดนมาร์ก อิตาลี ฝรั่งเศส ลัตเวีย โปรตุเกส สโลวีเนีย เอสโตเนีย เนเธอร์แลนด์ กรีซ ออสเตรีย (European Commission, 2011) ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา (Mavromaras & McGuinness, 2007) ปากีสถาน (Khan, มปป.) ไนจีเรีย (Akerle & Opatola, 2004) ญี่ปุ่น (Clenfield, 2007) จีน (Xiangrong, 2008) ฮองกง (Cohn & Ng, 2000) ไทย (Innovative Secondary Education for Skill Enhancement [ISESE], 2012) ซึ่งมีผลกระทบต่อด้านต่างๆ เช่น การโยกย้ายถิ่นฐาน (The Program for Research on Social and Economic Dimensions of an Aging Population [SEDAP], 2009) ผลกระทบต่อค่าจ้าง (Chu Ng, 2001; Cohn & Chu Ng, 2000; Cohn & Khan, 1995; Dolton & Vignoles, 2000; Groot, 1996) ความพึงพอใจในงาน (Allen & Velden, 2001) อัตราการว่างงานและอัตราการลาออก (Hersch, 1991; Topel, 1986) อันส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Judge & Hullin, 1993) ในที่สุด

ในประเทศไทย จากรายงานผลการสำรวจแนวโน้มทรัพยากรบุคคลและประเด็นท้าทายของอุตสาหกรรมต่างๆ ไตรมาสที่ 1 ประจำปี 2557 (Thailand 2014 Q1 Flash Survey, HR Trends and Challenging Issues for General Industry) จัดทำโดย Tower Watson (NYSE, NASDAQ: TW) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรระดับโลก ระบุว่า ภาพรวมของอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศไทยมีการปรับอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.4 ในปี 2556 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 6 ในปี 2557 ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการจัดอันดับขีดความสามารถใน

การแข่งขันของประเทศทางเศรษฐกิจ (The Global competitiveness Report) โดย World Economic Forum (2013-2014) ที่ผลการวิจัยระบุว่าประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 31 จาก 148 ประเทศทั่วโลกในด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการเพิ่มผลผลิต (Pay and Productivity) เมื่อพิจารณาจากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าตลาดแรงงานไทยเป็นตลาดที่มีประสิทธิภาพทางด้านการจ่ายค่าตอบแทน โดยมีอัตราการจ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นและสูงกว่าประเทศอื่นๆ โดยส่วนใหญ่ ซึ่งเมื่อค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น ก็น่าจะเป็นปัจจัยที่ทำให้แรงงานเกิดความพอใจในงาน อันส่งผลให้อัตราการขาดงาน และอัตราการเข้าออกลดลง (Theodossiou & Panos, 2007) อันทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Judge & Hullin, 1993)

แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือในรายงานฉบับข้างต้นซึ่งจัดทำโดย Tower Watson ระบุว่าอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover rate) ในปี 2551 ถึง 2554 มีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 9.35 ต่อมาในปี 2555 มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นกลายเป็นร้อยละ 12.5 และในปี 2556 อยู่ที่อัตราร้อยละ 12.8 ซึ่งสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ โดยที่ธุรกิจทางการเงินมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูงถึงร้อยละ 18

เมื่อสถานการณ์ตลาดแรงงานของประเทศไทยไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Theodossiou และ Panos (2007) ที่ระบุว่า ผลตอบแทนที่มากขึ้นเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน อันจะส่งผลให้อัตราการขาดงาน อัตราการเข้าออกลดลง และผลการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงเกิดคำถามงานวิจัยว่าเป็นไปได้หรือไม่ว่าภายใต้สถานการณ์ตลาดแรงงานของประเทศไทย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าออกที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น คือ ทักษะความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ

และจากผลการสำรวจข้างต้นที่ระบุว่าอัตราการเข้าออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2556 อัตราการเข้าออกของพนักงานในประเทศไทยคือร้อยละ 12.8 โดยความน่าสนใจของอัตราการเข้าออกของพนักงาน ในปีดังกล่าว คือ เป็นอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ของตลาดแรงงานของประเทศไทย หากตัวเลขดังกล่าวสะท้อนถึงปัญหาที่น่าเป็นกังวลของตลาดแรงงานของประเทศไทยแล้ว เมื่อพิจารณาตัวเลขการเข้าออกของพนักงานในสถาบันการเงินของประเทศไทยที่อัตราร้อยละ 18 ซึ่งสูงกว่าตัวเลขที่สูงที่สุดในประวัติการณ์ของตลาดแรงงานไทยถึงร้อยละ 5.2 ผู้วิจัยจึงเกิดคำถามว่า เกิดอะไรขึ้นกับกลุ่มธุรกิจดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการกำหนดขอบเขตที่ต้องการศึกษา โดยมุ่งศึกษากลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งจัดเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยกำหนดกลุ่มประชากรคือ พนักงานระดับปฏิบัติการในประเทศไทย และกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยใช้พื้นที่การศึกษา คือจังหวัดสงขลา ซึ่งมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 25 สาขา ซึ่งมีพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 156 คน สาเหตุที่เลือกศึกษาในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องมาจากตำแหน่งดังกล่าวมีอัตราการเข้าออกและลาออกของพนักงานสูง (กอง

บรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ, 2556) แม้จะยังไม่มียางานการวิจัยที่ระบุตัวเลขอย่างชัดเจนถึงอัตราการเข้าออกของตำแหน่งดังกล่าวก็ตาม ส่วนเหตุผลที่กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ได้พิจารณาเลือกธนาคารพาณิชย์ที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดในประเทศไทยและมีผลการประกอบการไม่ว่าจะเป็นกำไร ผลตอบแทน มูลค่าตลาดรวมสูงที่สุดในบรรดาสถาบันการเงินในประเทศไทยในปี 2556 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จึงมีความเหมาะสมในการเป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นด้านจำนวนพนักงานหรือผลการประกอบการที่โดดเด่น

ในส่วนพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้เลือกพื้นที่ที่มีศักยภาพในการขยายตัวจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ปี 2558 ซึ่งจากนโยบายของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กำหนดให้จังหวัดตราด ตาก มุกดาหาร สงขลา และสระแก้ว เป็น 5 จังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อรองรับการลงทุนที่อยู่อาศัย นิคมอุตสาหกรรม คลังสินค้า ศูนย์ค้าส่ง ท่องเที่ยว (ประชาชาติธุรกิจ, 2557) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ (สำนักเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ, 2557)

จากการศึกษาข้อมูล ตัวเลขการว่างงาน (กระทรวงแรงงาน, 2557) รายได้ของประชาชนต่อครัวเรือน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557) ในแต่ละจังหวัด พบว่าจังหวัดสงขลามีรูปแบบของปัญหาในตลาดแรงงานในท้องถิ่นที่สอดคล้องกับรูปแบบปัญหาในตลาดแรงงานของประเทศไทย กล่าวคือ จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีอัตราการว่างงานสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ 5 จังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษต่างๆ ที่ค่าตอบแทนที่ประชาชนในจังหวัดสงขลาได้รับก็สูงที่สุดด้วยเช่นกัน เมื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม พบรูปแบบตัวเลขอัตราการว่างงานของจังหวัดสงขลาที่สอดคล้องกับอัตราการเข้าออกของพนักงานในประเทศไทย กล่าวคือ มีการเพิ่มขึ้นของตัวเลขทุกปี โดยในปี 2556 มีอัตราที่ร้อยละ 1.42 และในปี 2557 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2.18 ซึ่งสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ของอัตราการว่างงานในจังหวัดสงขลา (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าการว่างงาน (Unemployment) และ อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover rate) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก (Aghion & Blanchard, 1994; Pastore & Tyrowicz, 2012) นอกจากนี้ Topel (1986) และ Hersch (1991) ระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะส่งผลกระทบต่ออัตราการว่างงานและอัตราการลาออก แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่ออัตราการเข้าออกและอัตราการว่างงาน ซึ่งแสดงให้เห็นความเป็นไปได้ของการเกิดปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะของแรงงานในจังหวัดสงขลา

นอกเหนือจากเหตุผลข้างต้น เมื่อพิจารณาจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในจังหวัดสงขลาซึ่งมีจำนวน 25 สาขา กับจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ของ 4 จังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษคือ จังหวัดตราด ตาก มุกดาหาร และ สระแก้ว รวมกันทั้งหมดเป็นจำนวน 20 สาขา ซึ่งน้อยกว่าจังหวัดสงขลาจังหวัดเดียวถึงร้อยละ 25 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) จากตัวเลขดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านการเติบโตและการพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจ

ดังนั้นไม่ว่าจะพิจารณาในด้านยุทธศาสตร์ ความสำคัญของพื้นที่ หรือพิจารณาจากรูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นในจังหวัดสงขลา ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาการเข้าออกของพนักงานที่เกิดขึ้นในประเทศไทย รวมถึงการพิจารณาจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในจังหวัดสงขลาที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพและความสำคัญในเชิงเศรษฐกิจในระดับประเทศ ในงานวิจัยฉบับนี้จึงได้เลือกจังหวัดสงขลาเป็นพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่

จากข้อมูลทั้งหมดข้างต้นจึงเป็นทั้งที่มาของหัวข้องานวิจัยรวมถึงความสำคัญของปัญหาในหัวข้อ ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดสงขลา เพื่อหาว่าแท้จริงแล้ว ปัญหาการเข้าออกของพนักงานในธุรกิจธนาคารพาณิชย์เกิดจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะหรือไม่ ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อความต้องการลาออกหรือไม่ ซึ่งผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจธนาคาร เพื่อแก้ไขปัญหาการเข้าออกงานในระดับสูงของพนักงานต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1. ผลการศึกษาสามารถอธิบายความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงานของประเทศไทยในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน
2. ผลการศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ สามารถนำไปพัฒนา ขยายผล ต่อยอด เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในเชิงลึก
3. ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินของประเทศไทย ซึ่งผลดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ในอนาคต
4. ผลการศึกษาสามารถอธิบายความสัมพันธ์กันระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกในตลาดแรงงานของประเทศไทยในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

1.3.2 ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ

1. กลุ่มผู้บริหาร (หัวหน้างาน)
 - 1.1 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - 1.2 ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน
2. กลุ่มพนักงาน
 - 2.1 ผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อเตรียมทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์กร
 - 3.1 ผลการศึกษานำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 ขอบเขตการศึกษา

1.4.1 **ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่** ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานระดับปฏิบัติการของสถาบันการเงินในประเทศไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในจังหวัดสงขลา จำนวน 25 สาขา ซึ่งมีพนักงานทั้งสิ้น 156 คน

1.4.2 **ขอบเขตด้านเวลา** ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2558

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ (Skill Mismatch) คือ ภาวะที่พนักงานในองค์กรมีทักษะ ความรู้ น้อยกว่า หรือมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

2. ผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance) คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่พนักงานปฏิบัติ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่พนักงานผลิตหรือผลผลิตจากการทำงาน ทักษะของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง แสดงให้เห็นถึงความเชื่อของพนักงานที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Aguinis, 2009)

3. ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ คือ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนพนักงานในปี 2556 มากที่สุด รวมถึงมีผลประกอบการไม่ว่าจะเป็น กำไร ผลตอบแทน มูลค่าตลาดรวม สูงที่สุดในปี 2556 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) ซึ่งธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น ให้สินเชื่อ ซื้อขายตัวแลกเปลี่ยนหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด ซื้อขายปริวรรตเงินตรา

4. พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละสาขามีหน้าที่ให้บริการรับฝากเงินและถอนเงิน ติดต่о พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนะจุดเด่นของแต่ละประเภทของการบริการกับผู้มาใช้บริการโดยตรง

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน มุ่งศึกษาเรื่องทักษะ ผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกของพนักงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องของทักษะของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออก จึงได้ศึกษาเนื้อหาในหัวข้อต่างๆดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะ (Skill)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ (Skill Mismatch)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการลาออก (Intention to Leave)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะ (Skill) ประกอบด้วย

2.1.1 ความหมายของทักษะ

ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกันดังต่อไปนี้

WEF (2014, p. 5) ให้ความหมายทักษะว่าหมายถึง สินทรัพย์ที่มีความจำเป็นต่อบุคคล ธุรกิจ และสังคม อันมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในโลกยุคโลกาภิวัตน์

ถวิล หนูสง (2530, น. 6) ให้ความหมายทักษะว่าหมายถึง ความชำนาญ ถูกต้อง คล่องแคล่ว ว่องไว และแนบเนียนในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยแสดงออกทั้งทางร่างกาย สติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

นพรัตน์ ศรีจ้านง (2547, น. 29) สรุปว่า ทักษะหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่กระทำสิ่งหนึ่ง สิ่งใด ได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง และเหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกาย หรือสติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สอ เสถบุตร (2540, น. 544) อธิบายความหมายของทักษะว่า คือ ความชำนาญ ความว่องไว ความคล่อง ความสามารถ ความฉลาด ไหวพริบที่เกิดความชำนาญ

ฉันทนา พินิจจันทร์ (2544, น. 15) สรุปว่าทักษะ หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความชำนาญ ความว่องไว เป็นความสามารถในการใช้ทักษะของร่างกายทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว โดยอาศัยความรู้ในการกระทำจนทำให้เกิดเป็นความฉลาด และมีไหวพริบสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะหมายถึง ความสามารถที่เกิดจากประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมีความชำนาญ ว่องไว ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับบุคคล ธุรกิจและสังคมในปัจจุบัน

2.1.2 ประเภทของทักษะ

The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills [SCANS], (2000) เรียกทักษะที่มีความจำเป็นในการทำงานว่าทักษะพื้นฐาน (Foundation skill) ซึ่งประกอบด้วย

1) ทักษะเบื้องต้น (Basic Skills) ประกอบด้วย

(1.1) การอ่าน (Reading) หมายถึง เข้าใจและตีความข้อมูลในงานประพันธ์ และเอกสารซึ่งรวมถึงหนังสือคู่มือ กราฟ และ กำหนดการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เรียนรู้จากข้อความได้โดยการจับใจความหลัก หรือ ข้อความสำคัญ ระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ข้อเท็จจริง และข้อกำหนด สรุปหรือให้ความหมายของคำศัพท์ทางเทคนิคที่ไม่ทราบความหมาย ตัดสิน ความถูกต้อง ความเหมาะสมของรูปแบบ และความน่าเชื่อถือของรายงาน ข้อเสนอ หรือทฤษฎีจากผู้เขียนอื่นๆ

(1.2) การเขียน (Writing) หมายถึง การสื่อสาร โดยนำสิ่งที่คิด ข้อมูลข่าวสาร ข้อความลงในงานเขียน ซึ่งบันทึกข้อมูล เรียบเรียงและเขียนเอกสารอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ เช่น จดหมาย วิชีใช้ หนังสือคู่มือ รายงาน ข้อเสนอ กราฟ ผังงาน โดยใช้ภาษา การจัดองค์ประกอบ และรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมกับหัวข้อ วัตถุประสงค์ และผู้ฟัง รวมถึงสามารถสนับสนุนเอกสาร และเปลี่ยนแปลงรายละเอียดเอกสาร เช่น ตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงเพื่อความถูกต้องของข้อมูล เน้นรูปแบบ ไวยากรณ์ การสะกดคำ และเครื่องหมายวรรคตอนที่เหมาะสม

(1.3) ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ (Arithmetic) แสดงการคำนวณขั้นพื้นฐานใช้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานทั้งที่เกี่ยวกับจำนวนและร้อยละในสถานการณ์จริง ประเมินการผลลัพธ์ทางคณิตศาสตร์ได้อย่างสมเหตุสมผลโดยปราศจากเครื่องคำนวณ ใช้ตาราง กราฟ แผนภาพ และ แผนภูมิเพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ

(1.4) ความรู้ทางคณิตศาสตร์ (Mathematics) วิธีการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ โดยการเลือกวิธีจากกระบวนการทางคณิตศาสตร์ที่หลากหลาย ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการสร้างตรรกะเพื่ออธิบายสถานการณ์จริง เป็นการแสดงออกถึงความคิดทางคณิตศาสตร์และการแสดงแนวความคิดโดยการพูดและการเขียน และความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของหน้าที่ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และการคาดเดาเหตุการณ์

(1.5) การฟัง (Listening) รับสาร ฟังอย่างตั้งใจ ตีความ และตอบสนองต่อคำพูด หรือการบอกเป็นนัย เช่น ภาษากายในลักษณะที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เพื่อเข้าใจ เพื่อเรียนรู้ เพื่อประเมิน หรือเพื่อประเมินผู้พูด

(1.6) การพูด (Speaking) รวบรวมความคิดและสื่อสารด้วยคำพูดที่เหมาะสมกับผู้ฟังและสถานการณ์ มีส่วนร่วมในการสนทนา การอภิปราย หรือการนำเสนอเป็นกลุ่ม เลือกสื่อที่เหมาะสมกับการถ่ายทอดสาร ใช้คำพูดและการบอกเป็นนัย เช่น ภาษากายที่มีท่าทาง น้ำเสียงที่เหมาะสมกับระดับของความซับซ้อนของผู้ฟังและ โอกาส พูดได้อย่างชัดเจนและสื่อสารข้อความเข้าใจและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของผู้ฟัง

2) ทักษะการคิด (Thinking Skills) ประกอบด้วย

(2.1) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ใช้การจินตนาการอย่างอิสระ ผสมผสานความคิดหรือข้อมูลด้วยวิธีใหม่ๆ เชื่อมโยงระหว่างความคิดที่ดูเหมือนไม่เชื่อมโยงกัน และปรับเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้

(2.2) การตัดสินใจ (Decision Making) ระบุเป้าหมายและข้อจำกัด สร้างทางเลือก พิจารณาความเสี่ยง ประเมินและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

(2.3) การแก้ปัญหา (Problem Solving) ยอมรับปัญหาที่มีอยู่ระบุเหตุผลที่เป็นไปได้สำหรับความคลาดเคลื่อน ออกแบบและปฏิบัติตามแผน เพื่อแก้ปัญหา ประเมินผลและตรวจสอบความก้าวหน้า

(2.4) ความสามารถในการจินตนาการ (Seeing Things in the Mind's Eye) การจัดการและดำเนินการต่อสัญลักษณ์ ภาพ กราฟ วัตถุหรือข้อมูลอื่น ยกตัวอย่างเช่น สามารถมองเห็นตึกได้จากการดูพิมพ์เขียว เห็นภาพฟังก์ชันการปฏิบัติงานจากการพรรณนาบรรยาย หรือปรุงรสอาหารจากการอ่านตำราอาหาร

(2.5) รู้วิธีการเรียนรู้ (Knowing How to Learn) รับรู้และสามารถเรียนรู้เทคนิคในการประยุกต์และดัดแปลงความรู้ใหม่และทักษะ ทั้งในสถานการณ์ที่คุ้นเคยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งจากกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เป็นทางการ จากการบันทึก หรือการจัดกลุ่มโดย

ใช้ลักษณะบางประการ และกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ จากการตระหนักถึงสมมติฐานที่ผิดพลาดที่ไม่สามารถระบุได้ซึ่งอาจนำไปสู่บทสรุปที่ผิดพลาด

(2.6) ความมีเหตุผล (Reasoning) ค้นพบกฎหรือหลักการที่มีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างสองสิ่งหรือมากกว่า และนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหา ใช้ตรรกะเพื่อร่างข้อสรุปจากข้อมูลที่มี สามารถดึงกฎหรือหลักการมาจากหนังสือ ประยุกต์กฎหรือหลักการใหม่และสามารถระบุว่าข้อสรุปใดถูกต้องเมื่อได้รับข้อเท็จจริง และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อสรุป

3) คุณภาพส่วนบุคคล (Personal Qualities) ประกอบด้วย

(3.1) ความรับผิดชอบ (Responsibility) มุ่งมั่นทุ่มเทอย่างสูง และพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดมาตรฐานการทำงานสูง ทำงานหนักเพื่อความเป็นเลิศ ใฝ่หาความใส่ใจในรายละเอียด ทำงานดีและเห็นได้ชัดถึงความตั้งใจอย่างสูงแม้จะได้รับมอบหมายงานที่ไม่พอใจ และแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานสูงในการเข้างาน การตรงต่อเวลา ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา และการมองความคืบหน้าและการบรรลุงานในแง่ดี

(3.2) ความนับถือตนเอง (Self-Esteem) เชื่อในคุณค่าของตนเองและทัศนคติที่ดีต่อตนเอง อธิบายสิ่งที่ดีได้ด้วยทักษะและความสามารถของตนเอง ตระหนักถึงผลกระทบต่อผู้อื่นและทราบขีดจำกัดทางอารมณ์ของตนและรู้ว่าต้องจัดการอย่างไร

(3.3) การอยู่ร่วมกัน (Social) แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ ความสามารถในการปรับตัว ความเป็นมิตร ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและสภาพทั้งในกลุ่มใหม่ที่เข้าร่วมและกลุ่มเดิม ยืนยันความคิดตนเองในสังคมที่คุ้นเคยและไม่คุ้นเคย มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ให้ความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรือทำ และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

(3.4) การจัดการตนเอง (Self-Management) ประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง กำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ตรวจสอบความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นตัวเองให้บรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการควบคุมตนเองและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะด้วยการไม่ใช้อารมณ์และไม่ต่อต้าน และหมายถึงเป็นผู้ที่ริเริ่มได้ด้วยตนเอง

(3.5) ความมีศีลธรรม ความซื่อสัตย์ (Integrity/Honesty) เชื่อถือได้ตระหนักว่าเมื่อต้องเผชิญหน้ากับการตัดสินใจ หรือการแสดงพฤติกรรมที่อาจนำไปสู่การทำลายสิ่งที่คุณยึดถือหรือคุณค่าทางสังคม เข้าใจถึงผลกระทบของการละเมิดความเชื่อและข้อตกลงขององค์กรทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และเลือกแนวปฏิบัติทางด้านจริยธรรมมาใช้ในการทำงาน

Ali, Long, Zainol, และ Mansor (2012) ระบุว่าทักษะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Hard skill) ซึ่งสามารถตรวจสอบ วัดผล และสังเกตได้ง่าย เช่น การบริหารการขาย การควบคุมเครื่องจักร การรักษามาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งสามารถเพิ่มทักษะเหล่านี้ให้กับพนักงานได้ด้วยการอบรม (Training)

2) ทักษะที่ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Soft skill) หรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People skill) เป็นทักษะที่วัด ตรวจสอบ สังเกตได้ยาก อีกทั้งที่ไม่สามารถสอนให้กับพนักงานได้ง่าย แม้พนักงานผู้นั้นจะมีความโดดเด่นในการทำงานก็ตาม ทักษะนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes) 2) ทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) และ 3) ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem solving and decision making skills)

Paranto และ Kelker (1991) ได้วิเคราะห์ประเภทของทักษะออกเป็น 4 ทักษะคือ

1) ทักษะเฉพาะ (Specific Skill) ซึ่งประกอบด้วย 1.1) ความรู้ในการประมวลคำ (Word processing knowledge) 1.2) ความรู้เกี่ยวกับฐานข้อมูล (Database knowledge) 1.3) ความรู้ในการทำตารางข้อมูล (Spreadsheet knowledge) 1.4) ความสามารถในการประยุกต์เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง (Ability to adapt to changing technology) 1.5) ความสามารถทางเทคนิค (Technical skills) และ 1.6) ความสามารถทางการคำนวณ (Mathematical skills)

2) ทักษะแก่นแท้ (Core Skills) ประกอบด้วย 2.1) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) 2.2) ความคิดเชิงวิจารณ์ญาณ (Critical thinking) 2.3) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) 2.4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) 2.5) ทักษะผู้นำ (Leadership skill) และ 2.6) ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาทั่วไป (Experience with real world problem)

3) ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) ประกอบด้วย 3.1) จริยธรรมทางธุรกิจ (Business ethics) และ 3.2) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

4) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ประกอบด้วย 4.1) ทักษะการฟัง (Listening skills) 4.2) ทักษะการพูด (Speaking skills) 4.3) ทักษะการเขียน (Written skills) และ 4.4) การสื่อสาร (Communication)

ดังนั้นสรุปว่า การแบ่งประเภทของทักษะหากยึดตามความจำเป็นในการทำงาน ทักษะที่แรงงานจะต้องมีคือ ทักษะเบื้องต้น (Basic Skill) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Hard Skill) ทักษะเฉพาะ (Specific Skill) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) โดยทักษะเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถเพิ่มได้จากการเรียน และการฝึกอบรม ส่วนทักษะที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือ ทักษะการคิด (Thinking Skill) คุณภาพส่วนบุคคล (Personal Qualities) ทักษะที่ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Soft Skill)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People Skill) ทักษะแกนแท้ (Core Skill) ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) ซึ่งทักษะเหล่านี้ไม่สามารถวัด ไม่สามารถตรวจสอบได้ง่าย อีกทั้งสังเกต และสอนพนักงานได้ยาก

2.1.3 ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

เนื่องจากทักษะมีมากมายหลายประเภท ผู้วิจัยจึงศึกษาว่ามีทักษะใดบ้างที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบงานวิจัยของ Suleman (2012) ได้ศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 600 คนจากธนาคารพาณิชย์ในประเทศโปรตุเกส 5 แห่ง เพื่อหาทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจากงานวิจัยระบุว่าทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานมีทั้งหมด 30 ทักษะ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศโปรตุเกส

รายชื่อทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	
	1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน
	2. การบริหารจัดการงานด้วยตนเอง
	3. ความรับผิดชอบ
	4. ความสามารถในการปรับตัว
	5. ความคิดสร้างสรรค์
ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด	6. วางแผนและจัดการ
(Cronbach Alpha = 0.957)	7. ความสามารถในการวิเคราะห์
	8. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล
	9. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
	10. ความสามารถในการเรียนรู้
	11. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้
	12. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร
	13. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

รายชื่อทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	
ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Cronbach Alpha = 0.931)	14. การเจรจาต่อรอง
	15. การโน้มน้าวใจ
	16. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
	17. การให้ความสำคัญกับลูกค้า
	18. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร
ทักษะการจักระบบ (Cronbach Alpha = 0.845)	19. การทำงานร่วมกัน
	20. ทักษะการอ่าน
	21. ความพยายามในการเรียนรู้
	22. การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร
ความรู้ทั่วไป (Cronbach Alpha = 0.633)	23. ความสามารถในการบริหารเวลา
	24. การตรงต่อเวลา
	25. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
ทักษะด้านความสัมพันธ์ (Cronbach Alpha = 0.873)	26. ความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ
	27. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
	28. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
	29. ความสามารถในการสื่อสาร
	30. การช่วยเหลือผู้อื่น
ที่มา : Suleman (2012)	

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะที่จำเป็นและมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีหลายด้านประกอบด้วย ทักษะด้านกระบวนการคิด ทักษะเชิงกลยุทธ์ ทักษะการจักระบบ ความรู้ทั่วไป ทักษะด้านความสัมพันธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำทักษะตามตารางข้างต้นมาใช้เป็นกรอบในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ (Skill Mismatch) ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 ความหมายของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

WEF (2014, p. 5) ระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีทักษะน้อยหรือมากกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

Zeufack (2006) ระบุว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ คือสถานการณ์ที่พนักงานในองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

The European Labour Force Survey (2001-2011) ระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ คือ ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะ เช่น ทักษะทั่วไป (generic skill) ทักษะด้านเทคนิค และทักษะที่ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (technical and soft skills) ที่มีอยู่ในพนักงานกับความต้องการทักษะในงานนั้นๆ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ คือ ภาวะที่พนักงานในองค์กรมีทักษะ ความรู้ น้อยกว่า หรือมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

2.2.2 รูปแบบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

WEF (2014) ระบุว่ามึรูปแบบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะทั้งหมด 5 ลักษณะ คือ

1) ขาดแคลนแรงงานทักษะ (Skill shortage) ภาวะที่ความต้องการทักษะบางประเภทในตลาดแรงงานที่มากเกินไปจนหาคนที่มีทักษะเหล่านั้นในอัตราจ้างคุณภาพ

2) คุณวุฒิไม่สอดคล้องกับงาน (Qualification mismatch) ระดับการศึกษาและหรือศึกษาในสาขาที่แตกต่างจากที่ถูกกำหนดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้

3) ความรู้ การศึกษาเกิน หรือต่ำกว่า (Over-(Under-) qualification/ education) ระดับการศึกษาที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าที่ถูกกำหนดให้สามารถปฏิบัติงานได้

4) ช่องว่างทักษะ (Skill gap) ระดับของทักษะที่แตกต่างจากที่ถูกกำหนดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้

5) ทักษะสูง หรือต่ำกว่า (Over-(Under-) skilling) ระดับของทักษะที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าที่ถูกกำหนดให้สามารถปฏิบัติงานได้

The European Labour Force Survey (2001-2011) ระบุรูปแบบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะคือ

1) การขาดทักษะ (Skill deficit) และ ช่องว่างทักษะ (Skill gap) หมายถึง ภาวะที่ทักษะของพนักงานไม่สามารถพัฒนาไปถึงในระดับที่งานนั้นต้องการ

2) การใช้ประโยชน์น้อยกว่าทักษะที่มี (Skill underutilization) และ การมีทักษะมากกว่าความต้องการ (Overskilling) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีทักษะที่เกินกว่าทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

McDonald และ Valenzuela (2009, p. 7) ระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ มี 2 ประเภทคือ

1) การศึกษาเกิน (Over-education) หมายถึง ภาวะที่พนักงานมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าที่งานนั้นต้องการ

2) การศึกษาระดับต่ำกว่า (Under-education) หมายถึง ภาวะที่ควรจ้างพนักงานใหม่ที่มีการศึกษาสูงกว่าพนักงานปัจจุบัน

Desjardins และ Rubenson (2011) ระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ มี 3 ประเภทคือ

1) ความไม่สอดคล้องด้านการศึกษา (Education mismatch) หรือ ความไม่สอดคล้องด้านคุณวุฒิ (Qualification mismatch) คือ สถานการณ์ที่ความรู้ความสามารถของพนักงานแตกต่างจากที่นายจ้างต้องการ หรือแตกต่างจากทักษะที่พนักงานใช้ในทำงานให้ลุล่วง ซึ่งลักษณะความไม่สอดคล้องดังกล่าว นอกจากจะสามารถเรียกว่าเป็นการไม่สอดคล้องด้านการศึกษายังสามารถเรียกว่าเป็นการไม่สอดคล้องในแนวดิ่ง (Vertical mismatch)

2) การศึกษาในสาขาที่เหมาะสมกับงาน (Right education) หรือทักษะที่เหมาะสมกับงาน (Right skill) คือ การที่พนักงานได้รับการศึกษาในสาขาวิชาที่เหมาะสม ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ลักษณะความไม่สอดคล้องข้างต้น สามารถเรียกว่าเป็นการไม่สอดคล้องในแนวนอน (Horizontal mismatch)

3) การขาดแคลนแรงงานทักษะ (Skill shortages) หมายถึง สถานการณ์ที่นายจ้างในอุตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจงไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถจับคู่ระหว่างงานและคนได้ ทำให้เกิดตำแหน่งว่าง

ดังนั้นสรุปได้ว่า รูปแบบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ สามารถแบ่งดังนี้คือ

1) ตามการใช้ทักษะในงาน เช่น การใช้ประโยชน์น้อยกว่าทักษะที่แรงงานมี (Skill underutilization) และ การมีทักษะมากกว่าที่ใช้ในงาน (Overskilling) ช่องว่างทักษะ (Skill gap) การขาดทักษะ (Skill deficit)

2) ตามพื้นฐานทักษะ ความรู้ที่แรงงานมี เช่น คุณวุฒิไม่สอดคล้องกับงาน (Qualification mismatch) ความรู้ การศึกษา สูงกว่าหรือต่ำกว่า (Over or Under qualification / education) ทักษะสูงหรือต่ำกว่า (Over or Under skilling) การศึกษาที่เหมาะสมกับงาน (Right education)

3) ตามสภาวะตลาดแรงงาน เช่น การขาดแคลนแรงงานทักษะ (Skill shortage)

2.2.3 ที่มาของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

Freeman (1976) เป็นคนแรกที่พบว่ามีปัญหาแรงงานมีความรู้มากกว่าที่องค์กรต้องการ (Overeducated) ในตลาดแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1960 เมื่อจำนวนบัณฑิตที่เข้าสู่ตลาดแรงงานในขณะนั้นมีจำนวนมากเกินไป ซึ่ง Freeman พยากรณ์ว่าสังคมจะประสบปัญหาการใช้แรงงานดังกล่าวได้ไม่เต็มประสิทธิภาพที่แท้จริงของแรงงาน (Underutilized)

หลังจากที่งานของ Freeman ได้เผยแพร่ในคริสต์ทศวรรษ 1970 สิ่งที่เกิดขึ้นคือจำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาไม่ลดลงเลย สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าความหวาดกลัวที่จะเกิดแรงงานล้นความต้องการ (Over Supply) ในระดับอุดมศึกษา ไม่มีนัยสำคัญ ในทางตรงกันข้ามอัตรานักศึกษากลับพุ่งสูงขึ้นล้นหน้าตัวเลขการเติบโตของเศรษฐกิจ (Mavromaras & Mcguinness, 2007)

จากการสำรวจของ The Bureau of Labor Statistics (BLS) ในปี 2010 ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากกว่า 317,000 คน ประกอบอาชีพบริการ โดยที่มากกว่า 8,000 คนเป็นบริการที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก มากกว่า 80,000 คนประกอบอาชีพผสมเครื่องดื่มในบาร์ (bartender) มากกว่า 18,000 คนประกอบอาชีพพนักงานเก็บค่าจอดรถ (parking lots attendant) ประมาณ 17,000,000 คนทำงานที่อาศัยทักษะน้อยกว่าทักษะที่ตนมี (Biner & Goksel, 2012)

นอกจากนี้ยังมีหลักฐานที่แสดงการเกิดความไม่สอดคล้องของทักษะในประเทศต่างๆเช่น ไอร์แลนด์ ลิทัวเนีย สเปน สวีเดน ลักเซมเบิร์ก ฟินแลนด์ สหราชอาณาจักร เดนมาร์ก อิตาลี ฝรั่งเศส ลัตเวีย โปรตุเกส สโลวีเนีย เอสโตเนีย เนเธอร์แลนด์ กรีซ และ ออสเตรีย สาเหตุเกิดมาจากความไม่สมดุลของภาคครัวเรือน คนได้รับการศึกษาสูงกว่าที่ต้องใช้ในงาน (Over-education) เกิดการว่างงานในประเทศดังกล่าวซึ่งเกิดจากการไม่สามารถจับคู่ระหว่างคุณสมบัติที่แรงงานมีกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงมีตำแหน่งงานที่ไม่สามารถหาผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมได้ (European Commission, 2001)

ในออสเตรเลีย รูปแบบการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ มีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ เกิดการขาดแคลนแรงงานทักษะ ซึ่งหมายความว่านายจ้างไม่สามารถจ้างพนักงานที่มี

ความรู้และมีทักษะที่เหมาะสมกับงานได้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการใช้ประโยชน์น้อยกว่าทักษะที่แรงงานมีหมายถึงสถานการณ์ที่ลูกจ้างไม่สามารถใช้ความรู้และทักษะที่มีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Mavromaras & McGuinness, 2007)

จากการศึกษางานต่างๆพบว่า การเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในประเทศพัฒนาแล้ว จะมีแนวโน้มที่แรงงานมีระดับการศึกษาสูงกว่าที่องค์กรต้องการ ในขณะที่ในประเทศที่กำลังพัฒนา หรือประเทศด้อยพัฒนา ลักษณะของปัญหาคือแรงงานมีการศึกษาดำเนินการต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ (Mavromaras & McGuinness, 2007)

ในขณะที่ประเทศปากีสถาน สาเหตุการเกิดความไม่สอดคล้องของทักษะแรงงานต่างออกไป กล่าวคือ สถานศึกษามีสาขาวิชาให้เลือกเรียนอย่างจำกัด ในขณะที่ตลาดแรงงานมีความต้องการแรงงานที่มีทักษะที่หลากหลาย ทำให้บัณฑิตที่จบไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ (Khan, มปป.)

ในญี่ปุ่นสืบเนื่องจากฟองสบู่แตกในปี 1992 ทำให้เกิดความถดถอยทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในตลอดช่วงเวลา 10 ปี ซึ่งผลดังกล่าวได้กระทบต่อชีวิตผู้คนในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เกิดอัตราว่างงาน ทั้งๆที่ในปี 1990 อัตราการว่างงานในญี่ปุ่นเพียงแค่ร้อยละ 2 ซึ่งถือว่าต่ำมากเมื่อเทียบกับมาตรฐานของโลก แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวอัตราการว่างงานพุ่งสูงขึ้นเป็นร้อยละ 5 อัตราการว่างงานดังกล่าว เกิดจากการแข่งขันพัฒนาทางด้านนวัตกรรมทำให้ไม่สามารถหาแรงงานที่มีทักษะ ความรู้ และอายุที่เหมาะสมกับงานได้ (Clenfield, 2007)

สำหรับสถานการณ์ของตลาดแรงงานในไทย พบว่าอุปทานของตลาดแรงงานเป็นตัวขับเคลื่อน และมีอิทธิพลเหนือกว่าอุปสงค์ของตลาด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานทักษะ และ ช่องว่างทักษะ (World Bank, 2012) สืบเนื่องมาจากค่านิยมในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อวุฒิการศึกษามากกว่าคุณภาพการศึกษา เนื่องมาจากการที่รัฐบาลได้วางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งขยายเศรษฐกิจด้วยการเร่งขยายงาน ในภาคอุตสาหกรรมและภาคการลงทุน แม้ว่ารัฐบาลจะประสบความสำเร็จในการให้การศึกษาที่สูงขึ้นกับแรงงานไทย แต่คุณภาพการศึกษาที่ได้รับการจากศึกษาดำเนินการ จึงสามารถกล่าวได้ว่าระบบการศึกษาไทยยังมีปัญหานอกจากนี้ปัญหายังเกิดจากค่านิยมของชนชั้นกลางในประเทศไทย ที่ต้องจบการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรี ดังนั้นแรงงานในไทยส่วนใหญ่จึงเลือกเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และเข้าสู่มหาวิทยาลัย ในขณะที่นายจ้าง หรือตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่จบจากอาชีวศึกษา (World Bank, 2012)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาขึ้นอยู่กับสภาพตลาดแรงงาน อุปสงค์ อุปทานใน

ตลาดแรงงาน ทักษะคน ความเชื่อ ค่านิยม นโยบายทางการเมือง ระบบการศึกษา เทคโนโลยี จึงทำให้รูปแบบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน โดยในประเทศพัฒนาแล้ว จะมีแนวโน้มที่แรงงานมีระดับการศึกษาสูงกว่าที่องค์กรต้องการ ในขณะที่ในประเทศที่กำลังพัฒนา และประเทศด้อยพัฒนาลักษณะของปัญหาคือแรงงานมีการศึกษาน้อยกว่าที่องค์กรต้องการ หรือไม่ตรงกับที่องค์กรต้องการ ในประเทศไทยปัญหานี้ นอกจากเกิดจากความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานแล้ว ยังเกิดจากค่านิยมของสังคมและการกำหนดนโยบายของรัฐบาล

2.2.4 สาเหตุการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

สาเหตุของการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่แน่ชัดเพียงทฤษฎีเดียวที่สามารถอธิบายสาเหตุของปัญหาได้ เพราะปัญหาดังกล่าวเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย อย่างไรก็ตามสามารถอธิบายสาเหตุของการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะที่มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีต่างๆดังต่อไปนี้

2.2.4.1 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) (Becker, 1962, 1964; Mincer, 1958, 1962, 1974; Schultz, 1961, 1975) เป็นทฤษฎีที่ใช้ในทางเศรษฐศาสตร์ โดยส่วนหนึ่งของแนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าการศึกษานำไปสู่ประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้น โดยที่ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าตลาดแรงงานต้องมีความสมดุล มีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม โดยที่จะต้องจัดสรรงาน และจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า ควรลงทุนในการศึกษาเพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เมื่อมีการลงทุนในการศึกษาพนักงานจะอยู่ในสถานะมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าที่องค์กรต้องการ ซึ่งเกิดการไม่สอดคล้อง แต่เป็นการเกิดความไม่สอดคล้องแบบชั่วคราว เพราะทฤษฎีเชื่อว่าตลาดมีประสิทธิภาพ แรงงานจะสามารถหางานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนได้ในระยะยาว ทฤษฎีนี้ไม่เชื่อว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะจะอยู่ในตลาดแรงงานนาน ในระยะยาวปัญหาจะเข้าสู่จุดดุลยภาพ และหายไปเอง แต่ในงานวิจัยของ Sloane, Battu และ Seaman (1999) ระบุว่า บัณฑิตจำนวนร้อยละ 30 ในสหราชอาณาจักร ไม่ได้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่เรียนจบเป็นระยะเวลา 11 ปีหลังจากจบการศึกษา ในขณะที่ Dolton และ Vignoles (2000) พบว่าบัณฑิตในสหราชอาณาจักรจำนวน 2 ใน 3 ยังคงทำงานแรกที่หาได้นานถึง 6 ปีแม้ว่าตนจะมีคุณสมบัติที่สูงกว่าที่องค์กรต้องการก็ตาม

2.2.4.2 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technological change) (Aghion & Howitt, 1997; Romer, 1990) เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนจะกระตุ้นให้ธุรกิจมีความต้องการนำเทคโนโลยีใหม่

เข้ามาใช้ในองค์กร ในกรณีเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ ช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น ใช้ความสามารถน้อยลง ภายในองค์กรจะเกิดภาวะที่แรงงานมีคุณวุฒิมากกว่าที่องค์กรต้องการ แต่ถ้าในกรณีที่เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ต้องอาศัยแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ว่าองค์กรจะไม่สามารถจัดหาพนักงานที่มีทักษะที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดังกล่าว จะนำมาซึ่งการขาดแคลนแรงงานทักษะขึ้น และเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต องค์กรมีแนวโน้มที่จะจ้างพนักงานที่มีทักษะสูงกว่าที่องค์กรต้องการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพราะการจ้างพนักงานที่รองรับเทคโนโลยีในขณะนี้ จะนำไปสู่การที่ต้องจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนไป ในที่สุดองค์กรจะมีพนักงานมากมายในหลายๆทักษะ ซึ่งจะนำไปสู่นโยบายการคุ้มครองแรงงาน แม้ว่าในกรณีนี้จะเกิดปัญหาการสูญเสียทักษะของแรงงานจากการจ้างคนที่มีทักษะสูงกว่าที่องค์กรต้องการ แต่ต้นทุนจากการจ่ายค่าจ้างที่สูงเกินกว่าความเป็นจริง ยังคงต่ำกว่าการที่ต้องจ้างแรงงานใหม่ อีกกรณี เมื่อเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่จะได้รับการพัฒนาทักษะจากสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ดังนั้นแรงงานอยู่ในตลาดแรงงาน ณ ขณะนั้นจะกลายเป็นแรงงานที่มีความรู้ต่ำกว่าที่องค์กรต้องการในทันที

2.2.4.3 ทฤษฎีการเคลื่อนย้ายแรงงาน (Career mobility theory) (Sicherman & Galor, 1990) สืบเนื่องมาจากอัตราการโยกย้ายงานที่สูงขึ้นของหนุ่มสาว ซึ่งมักเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาสูง ทฤษฎีนี้กล่าวว่า แรงงานมีความรู้สึกว่าค่าแรงที่ได้ไม่คุ้มค่า ควรได้รับการชดเชยโดยการได้รับการสนับสนุนที่ดีกว่า ทฤษฎีนี้ช่วยให้เข้าใจว่าเหตุใดจึงมีแนวโน้มของการเกิดภาวะที่แรงงานมีความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการมากในแรงงานที่เป็นหนุ่มสาว อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่แรงงานมีความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการ เป็นปรากฏการณ์ชั่วคราวเท่านั้น เนื่องมาจากแรงงานหนุ่มสาว ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า และมีข้อมูลที่มากกว่า มักจะย้ายไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า การโยกย้ายจะเกิดขึ้นจนกระทั่งสามารถหางานที่เหมาะสมกับทักษะ คุณสมบัติ ดังนั้น ภาวดังกล่าวจะลดลงตามอายุ อย่างไรก็ตามมีกำแพงในการเคลื่อนย้ายหลายๆข้อ เช่น การขาดข้อมูลข่าวสาร การขาดแคลนโอกาสอันเนื่องมาจากสภาพของตลาดแรงงานที่แคบ รวมถึงภาวะที่การโยกย้ายแรงงานถูกจำกัดในบางพื้นที่

2.2.4.4 ทฤษฎีการค้นหา (Search theory) (Marimon & Zilibotti, 1999; Shimer, 2007; Shimer & Smith, 2000) ทฤษฎีนี้สามารถช่วยอธิบายภาวะความไม่สอดคล้องที่เกิดจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลใน 2 ส่วนคือ 1) ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลที่ถูกจ้างรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และ 2) ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลที่นายจ้างรู้ถึงทักษะที่แท้จริงของลูกจ้าง เมื่อลูกจ้างหางาน ลูกจ้างไม่มีข้อมูลที่มากพอและถูกต้องเกี่ยวกับงานนั้น และอาจตัดสินใจรับงานที่ไม่เหมาะสมกับคุณสมบัติหรือทักษะที่มี โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานหนุ่มสาวที่มีการศึกษาสูง แรงงาน

ที่อายุน้อยจะมีแนวโน้มของการขาดแคลนโอกาส หรือ เครือข่ายที่จะช่วยให้พวกเขาหางานได้อย่างเหมาะสมกับตัวเอง บางคนอาจจะขาดศักยภาพในการหางาน หรืออาจจะต้องการการฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาส ในขณะที่บางคนอาจจะยอมแพ้และยอมรับงานที่ทำในขณะที่นั้น ถึงแม้ว่าจะไม่เหมาะสมกับศักยภาพของตน อาจเพราะว่าขาดทางเลือก หรือ โอกาสที่มาถึงจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ การฝึกอบรมที่มากขึ้นจึงทำให้เกิดกำแพง หรืออาจเกิดกำแพงอื่นในตลาดแรงงาน เช่น กำแพงเรื่องของสังคม วัฒนธรรม บรรทัดฐานทางสังคม เป็นต้น

2.2.4.5 ทฤษฎีการส่งสัญญาณ (Signalling theory) (Arrow, 1973; Riley, 1976; Spence, 1973; Weiss, 1995) เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ที่กล่าวถึงคน 2 กลุ่มที่มีข้อมูลของแต่ละฝ่ายอย่างไม่สมมาตรกัน คนกลุ่มหนึ่งพยายามส่งสาร (สัญญาณ) ไปถึงคนอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งฝ่ายที่รับสารจะต้องตีความ แปลความ หรือถอดความสารนั้นอีกครั้ง ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องเป็นที่มาของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ เพราะเกิดจากการที่นายจ้างไม่สามารถรู้ได้ว่าแรงงานนั้นๆ มีทักษะความสามารถไบบ้าง ในขณะที่เดียวกันทางฝั่งแรงงานก็ไม่สามารถรู้ได้ว่าลักษณะงานที่ตนสนใจ มีความต้องการใช้ทักษะ ความสามารถไบบ้าง ดังนั้นในตลาดแรงงาน เมื่อแรงงานอยู่ในช่วงหางาน และเรียกร้องค่าแรงในระดับที่พอใจ แรงงานจะต้องส่งสัญญาณบางอย่างให้นายจ้างเข้าใจว่าตนเป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีโอกาสที่จะได้งาน และค่าแรงที่สูงในระดับที่ตนพอใจ

ซึ่งโดยธรรมชาติของการจ้างงาน นายจ้างพอใจจ่ายค่าแรงให้แก่แรงงานที่มีคุณภาพมากกว่าแรงงานที่ด้อยคุณภาพ ซึ่งแรงงานมีข้อจำกัดในการทำให้นายจ้างสามารถรับรู้ถึงระดับความสามารถ รวมถึงทักษะบางอย่างที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย โดยที่นายจ้างไม่สามารถทราบได้ หากไม่ได้จ้างเข้ามาทำงาน เมื่อแรงงานเข้าสู่การทำงาน แรงงานที่แย่งจะไม่มี ความกังวลใดๆ เพราะแรงงานที่แย่งจะคอยกินแรงแรงงานที่ดี ส่วนแรงงานที่ดีจะมีความคิดตลอดเวลาว่าตนสมควรได้รับค่าแรงที่มากกว่านี้ เพราะสามารถสร้างผลผลิตได้ดีกว่า แรงงานที่ดีจึงมีความปรารถนาที่จะลงทุนในการศึกษา เพื่อสร้างสัญญาณไปยังนายจ้างให้รับรู้ ตีความว่าตนเป็นแรงงานที่ดีที่สมควรเพิ่มค่าแรง เพราะการศึกษาสูงทำให้สามารถตีความได้ว่าสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น

โดยผลการวิจัยระบุว่าแรงงานที่ดีจะมีต้นทุนต่อหน่วยในการลงทุนในการศึกษา น้อยกว่าแรงงานที่แย่ง ต้นทุนดังกล่าวเป็นทั้งต้นทุนที่อยู่ในรูปของเงิน และต้นทุนโอกาสเช่น การใช้ความพยายาม เวลา สถานะทางด้านจิตใจ ผลจากทฤษฎีการส่งสัญญาณ ทำให้คนพยายามส่งสัญญาณการเป็นแรงงานที่มีความรู้มากกว่าที่องค์กรต้องการ ทฤษฎีการส่งสัญญาณจึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่การเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

2.2.4.6 ทฤษฎีการแข่งขันงาน (Job competition theory) (Thurow, 1975) ทฤษฎีนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีการส่งสัญญาณตรงที่ระบุว่าค่าตอบแทน ไม่ได้เป็นการสะท้อนมาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่มาจากลักษณะของงาน

2.2.4.7 ทฤษฎีการแบ่งส่วนตลาดแรงงาน (Labour market segmentation theory) (Cain, 1976; Doeringer & Piore, 1971; Duncan & Hoffman, 1979) มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีการแข่งขันงาน คือ ระบุว่าค่าตอบแทนนั้นมาจากลักษณะงานและตลาดของงาน ซึ่งตามทฤษฎีนี้ ตลาดแรงงานจะถูกแบ่งเป็นสองส่วนคือ ตลาดที่ดี หมายถึง ตลาดที่มีการจ่ายค่าแรงสูง และมีความมั่นคง และตลาดแรงงานที่แย่ คือตลาดที่ค่าแรงต่ำ และอัตราการลาออกสูง ปัจจัยที่กำหนดตลาดที่ดีและตลาดที่แย่นี้คือ กฎข้อบังคับ เทคโนโลยี อุปสงค์และอุปทาน ซึ่งนำไปสู่ค่าแรงและผลประโยชน์อื่นๆ ทฤษฎีนี้บอกเป็นนัยว่า เนื่องจากมีกำแพงที่หลากหลายเป็นข้อจำกัดในการเคลื่อนย้ายแรงงานในแต่ละกลุ่ม ดังนั้นเมื่อเกิดแรงงานส่วนเกิน หรือการขาดแคลนแรงงาน แรงงานจะไม่สามารถข้ามไปสู่ท้องที่อื่นๆ เพราะอาจจะมีกำแพงเรื่องของสังคม วัฒนธรรม บรรทัดฐานทางสังคม ทฤษฎีนี้ช่วยให้เข้าใจการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

2.2.4.8 ทฤษฎีการมอบหมาย (Assignment Theory) (Hartog, 1981; 1985; 1986a; 1986b; Sattinger, 1980; 1993; Tinbergen, 1956) ทฤษฎีนี้ระบุว่า การได้รับค่าตอบแทนจะพิจารณาทั้งสองส่วน ไม่ว่าจะเป็นทางฝั่งทฤษฎีทุนมนุษย์ และทางด้านคุณลักษณะของงาน (job characteristic) ทฤษฎีระบุว่าแรงงานได้รายงานไว้ในปีที่เข้าทำงานเกิดการจับคู่ของแรงงานกับงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ระหว่างความรู้ ทักษะที่มีกับที่งานต้องการ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดการจ้างงานที่ระดับการศึกษาสูงกว่าที่งานต้องการ ซึ่งผลที่ตามมาทำให้แรงงานที่ได้รับการจ้างงานไม่สามารถใช้ทักษะที่ตนมีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.2.4.9 ทฤษฎีการเลือกปฏิบัติ (Discrimination Theory) (Arrow, 1971) ทฤษฎีนี้ระบุว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ถูกนำมาให้ความสำคัญ เช่น ผู้หญิงและผู้อพยพถูกระบุว่าเป็นผู้มีความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมากกว่ากลุ่มอื่นๆ การเกิดปัญหาความไม่สอดคล้องตามทฤษฎีการเลือกปฏิบัตินี้อาจเกิดได้จากการพิจารณา อายุ เพศ และ สถานภาพของแรงงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะเกิดขึ้นได้หลายทาง ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากความเชื่อว่าการศึกษานำไปสู่ประสิทธิภาพการผลิตทำให้แรงงานลงทุนในการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อส่งสัญญาณให้นายจ้างรู้ถึงประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีผลต่อความรู้ความสามารถแรงงาน กำแพงในการเคลื่อนย้ายแรงงาน เช่น การขาดข้อมูลข่าวสาร สภาพตลาดแรงงานที่แย่ ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลที่ถูกจ้างรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และนายจ้างรู้

ถึงทักษะที่แท้จริงของลูกจ้าง การขาดแคลนเครือข่ายทำให้ขาดแคลนโอกาสในการหางานที่เหมาะสม การยอมรับงานที่ไม่เหมาะสมกับตนเอง งานบางประเภทมีการจ่ายค่าจ้างแรงงานสูง อุปสงค์และอุปทานของตลาดในขณะนั้น หรือแม้กระทั่งเพศ อายุ สถานภาพ ก็สามารถเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

2.2.5 ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ เป็นปัญหาสำคัญของตลาดแรงงาน ลักษณะของการไม่สอดคล้องนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เช่นการที่แรงงานมีความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการ ส่งผลต่ออัตราการลาออก (Hersch, 1991; Topel, 1986) สืบเนื่องมาจากแรงงานมีความรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้ไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพที่แรงงานมี และตามทฤษฎีแล้ว แรงงานจะพยายามกลับเข้าสู่จุดดุลยภาพให้ได้ จึงส่งผลต่อการลาออกเพื่อหางานที่เหมาะสมกับตน ซึ่งงานวิจัยของ Allen และ Velden (2001) ได้สำรวจว่าค่าตอบแทนมีผลต่อความพึงพอใจหรือไม่ จากการสำรวจความคิดเห็นบัณฑิต 6,000 คน จากทั้งหมด 11 ประเทศในยุโรป รวมถึง ญี่ปุ่น พบว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีผลต่ออัตราค่าจ้าง ซึ่งอัตราค่าจ้างมีผลต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมีผลต่อการโยกย้ายถิ่นฐาน (McDonald & Valenzuela, 2009) อัตราการว่างงานและอัตราการลาออก (Topel, 1986; Hersch, 1991) ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Judge & Hullin, 1993)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและอัตราการลาออกในที่สุด

2.2.6 การวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

การวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ การวัดการศึกษาของแรงงานที่ไม่สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร (Education Mismatch) และ การวัดทักษะของแรงงานที่ไม่สอดคล้องต่อความต้องการขององค์กร (Skill Mismatch) (Oxford University Press, 2001)

ในการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ Quintini (2010) ได้เสนอวิธีการวัดแบ่งออกเป็น 3 วิธีใหญ่ๆดังนี้คือ

2.2.6.1 การประเมินตนเอง (Self-Reported) ซึ่งประกอบด้วย

1) การประเมินตนเองโดยตรง (Direct Self-Assessment) ผู้ตอบคำถามจะเป็นผู้ประเมินตามความรู้สึกของตนเองว่าระดับการศึกษาของตนสูง ต่ำกว่า หรือเหมาะสมกับตำแหน่งงานในขณะนั้น

2) การประเมินตนเองทางอ้อม (Indirect Self-Assessment) ผู้ตอบคำถามจะต้องประเมินตามความรู้สึกของตนเองว่า ระดับการศึกษาในขั้นใดที่จำเป็นต่อการทำงาน หลังจากนั้น การประเมินว่าแรงงานมีระดับการศึกษาที่สูงกว่า ต่ำกว่า หรือตรงตามที่แรงงานต้องการจะถูกเปรียบเทียบจากระดับการศึกษาจริงของแรงงานกับระดับการศึกษาที่แรงงานได้ประเมินไว้

2.2.6.2 การเทียบกับบรรทัดฐาน (Normative)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ให้ผู้วิเคราะห์ประเมินระดับการศึกษาที่เหมาะสมในงาน โดยอิงจากการวิเคราะห์งาน ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง (self-reporting) ว่าระดับการศึกษาขั้นต่ำที่สุดควรจะเป็นขั้นใดที่จะสามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ นำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษา (Average Education) ซึ่งได้จากการคำนวณค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาของพนักงานที่ทำงานในอาชีพนั้นๆ ที่พนักงานประเมินระดับการศึกษาที่ต้องการ ในขณะที่ฐานนิยมของระดับการศึกษา (Modal Education) คือระดับการศึกษาโดยทั่วไปของพนักงานที่ทำงานในอาชีพนั้นๆ ทั้งค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษา และฐานนิยมของระดับการศึกษา เป็นเพียงแค่การให้ข้อมูลมาตรฐานการจ้างงานในอดีตและปัจจุบัน ถ้าในตลาดแรงงานเกิดภาวะแรงงานมีความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการขึ้น ทั้งค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษา และฐานนิยมของระดับการศึกษาเพิ่มขึ้นและต่างจากมาตรฐานเดิม และจะลดลงอย่างมากถ้าเกิดภาวะแรงงานมีความรู้ต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการวัดข้างต้นช่วยลดอคติที่เกิดจากการวัดที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประเมินว่าตนมีวุฒิการศึกษาเกินความต้องการ หรือต่ำกว่าความต้องการ เนื่องจากอาจมีแนวโน้มที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะประเมินตนเองเกินจริงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง (Dolton & Vignoles, 2000; Hartog, 2000a, 2000b; Rumberger, 1987)

2.2.6.3 วิธีการทางสถิติ (Statistical)

การจับคู่ตามจริง (Realised Matches) วิธีนี้จะให้นักวิเคราะห์หาระดับการศึกษาที่จำเป็นในการทำงานในแต่ละกลุ่มอาชีพ โดยประมาณระดับการศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่ที่ทำงานในกลุ่มอาชีพนั้นๆ (Verhaest & Omey, 2006) วิธีการนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสถิติ ซึ่งแตกต่างจากวิธีการข้างต้นตรงที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ตอบคำถาม ผลที่ได้คือเป็นการประเมินออกมาจากลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับระดับการศึกษาที่งานนั้นๆ ต้องการ

หากพิจารณาวิธีการวัดทั้ง 3 วิธีข้างต้น จะเห็นว่าใช้เพื่อวัดระดับการศึกษาของแรงงาน ไม่ได้กล่าวถึงการวัดทักษะของแรงงาน แต่ในงานของ UK Skills Survey ได้ปรับวิธีการโดยสอบถามถึงระดับการศึกษาและทักษะของแรงงาน รวมถึงระดับการศึกษาและทักษะที่แรงงานมีความคิดเห็นว่าเป็นต้องใช้ในงาน เพื่อวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ และในงานของ The ALLS survey ผู้ตอบแบบสอบถามถูกถามถึงระดับทักษะที่ตนมี นำผลที่ได้มาทำการเทียบกับดัชนีค่าของทักษะในด้านต่างๆของแต่ละสาขาอาชีพ เพื่อนำไปหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ (Desjardins & Rubenson, 2011)

ดังนั้นสรุปได้ว่า การวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะทั้ง 3 วิธีข้างต้นมีความแตกต่างกันคือ วิธีที่หนึ่งใช้ความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นหลักในการวัด ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ในกรณีที่ความคิดเห็นของผู้ประเมินไม่ตรงกับความจริง วิธีที่สองนำความคิดเห็นของผู้ประเมินมาเปรียบเทียบกับข้อมูลของตลาดแรงงานในสาขาอาชีพนั้นๆ ซึ่งการวัดวิธีนี้มีความแม่นยำมากกว่าวิธีที่หนึ่ง วิธีที่สามจะแตกต่างจากสองวิธีข้างต้นคือใช้ข้อมูลจากนักวิเคราะห์ในการวัด โดยไม่สนใจความคิดเห็นของผู้ประเมิน

เครื่องมือที่เลือกใช้ในการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในงานวิจัยนี้ คือวิธีการเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานเนื่องจากให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ ที่ต้องการศึกษาผลกระทบของความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะตามทัศนคติของผู้ประเมินที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติและความต้องการลาออก โดยการให้พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุถึงทักษะ และความรู้ที่ใช้ในงาน ซึ่งพนักงานเป็นผู้ประเมินทักษะในด้านต่างๆที่ต้องใช้ในงาน และทักษะที่ตนมี แล้วนำข้อมูลทั้งหมดของพนักงานมาจัดทำค่าเฉลี่ยระดับทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

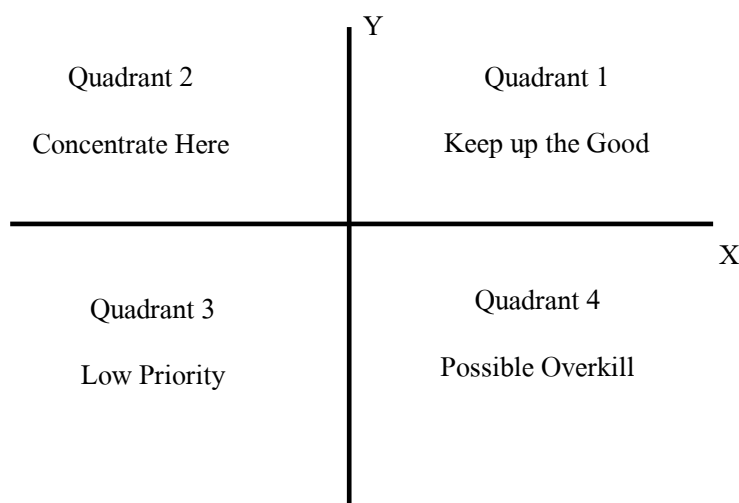
หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำฐานนิยมนระดับทักษะของพนักงาน เมื่อได้ทั้งค่าเฉลี่ย และฐานนิยมนระดับทักษะ นำค่าที่ได้ทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน หากค่าเฉลี่ยของทักษะที่ใช้ในงานมีมากกว่าฐานนิยมของทักษะที่พนักงานมี แสดงถึงแนวโน้มของปัญหาว่าในตลาดแรงงานของไทยเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยที่มีทักษะ ความรู้อยู่ในระดับต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ แต่หากค่าเฉลี่ยของทักษะที่ใช้ในงานมีค่าน้อยกว่าฐานนิยมของทักษะที่พนักงานมี แสดงถึงแนวโน้มของปัญหาว่าในตลาดแรงงานของไทยเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะด้วยเช่นกัน แต่เป็นลักษณะที่ทักษะ ความรู้ของพนักงานมากเกินกว่าที่องค์กรต้องการ ในกรณีที่ค่าเฉลี่ยของทักษะที่ใช้ในงานเท่ากับฐานนิยมของระดับการศึกษาและทักษะที่พนักงานมี แสดงว่าไม่เกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในตลาดแรงงานในธุรกิจสถาบันการเงิน

2.2.7 การแก้ไขความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

จากการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในหัวข้อ 2.2.6 ในหน้า 23 ทำให้ทราบถึงรูปแบบความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับธนาคาร จึงได้ทบทวนงานวิจัยเพื่อหาเครื่องมือที่สามารถแก้ปัญหาคือความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า Tzeng และ Chang (2011) ต้องการวัดผลการปฏิบัติงานของการบริการในธุรกิจร้านอาหาร 10 แห่งในไต้หวัน จึงได้ใช้เทคนิค SERVQUAL เป็นตัวกำหนดหัวข้อการบริการใน 5 หัวข้อใหญ่ 25 หัวข้อย่อย โดยใช้มาตราวัด 5 ระดับและนำเทคนิค IPA (Important-Performance Analysis) มาใช้วัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยระบุประเด็นที่ต้องการประเมินทั้ง 5 หัวข้อหลักโดยเทียบระหว่างความสำคัญในการบริการในแต่ละหัวข้อตามทัศนคติของลูกค้า และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามทัศนคติของผู้ประเมิน (ผลการปฏิบัติงาน) หลังจากนั้นทำการสร้างแผนภาพ โดยกำหนดให้แกน Y คือความสำคัญในการบริการ และแกน X คือ ผลการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นหาจุดตัดแกน Y และ แกน X โดยนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามในหัวข้อความสำคัญในการบริการทั้งหมด 5 หัวข้อมาหาค่าเฉลี่ย และนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามในหัวข้อผลการปฏิบัติงานทั้ง 5 หัวข้อมาหาค่าเฉลี่ย นำค่าที่ได้มาสร้างคู่อันดับ เพื่อสร้างจุดตัดแกน X และ Y เพื่อแบ่งพื้นที่ออกเป็น 4 ส่วนดังแสดงในแผนภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสำคัญของการบริการและผลการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสำคัญของการบริการและผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Martilla และ James (1977)

ทำให้สามารถแบ่งภาพเป็น 4 จตุภาค ดังภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis)

ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ IPA (Importance-Performance Analysis)

ความสำคัญ (Importance)	สูง	2 Concentrate Here	1 Keep Up the Good Work
	ต่ำ	3 Low Priority	4 Possible Overkill
		ต่ำ	สูง

ผลการปฏิบัติการ
(Performance)

ที่มา : Cheng-Min และ Kung-Yeun (2005)

โดยแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 Keep Up the Good Work หมายถึง ลูกค้ามีความใส่ใจในหัวข้อการบริการที่อยู่ในช่องดังกล่าวและได้รับความพึงพอใจจากผลการปฏิบัติงานในระดับสูง หัวข้อที่ตกในส่วนนี้จึงเป็นจุดแข็งของสินค้าหรือบริการที่องค์กรมี

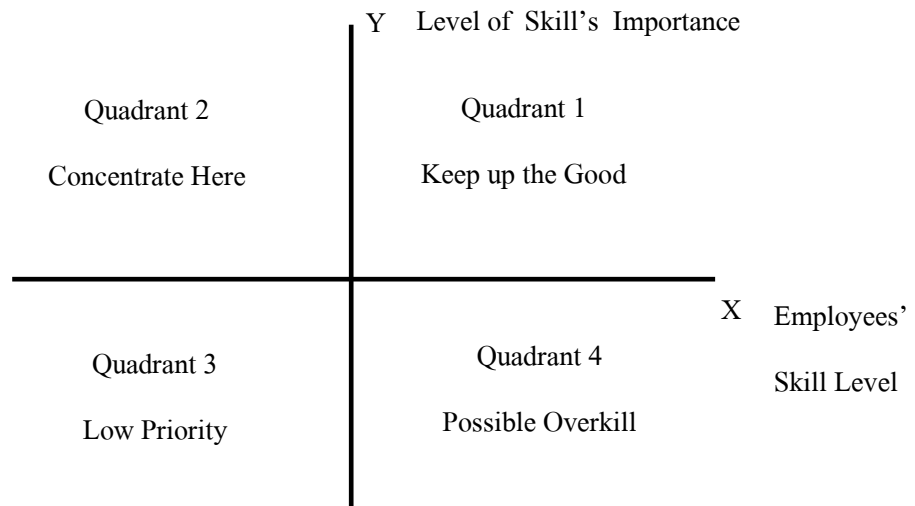
ช่องที่ 2 Concentrate Here หมายถึง ลูกค้ามีความใส่ใจในหัวข้อการบริการที่อยู่ในช่องดังกล่าวแต่ได้รับการผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่ไม่น่าพอใจ หัวข้อที่ตกอยู่ในส่วนนี้ถือว่าเป็นจุดอ่อนของสินค้าและบริการ องค์กรจำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ช่องที่ 3 Low Priority หมายถึง ลูกค้าไม่ค่อยให้ความสนใจหัวข้อการบริการที่อยู่ในช่องดังกล่าวและได้รับการผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ หัวข้อในส่วนนี้ไม่มีความสำคัญมากนัก แต่มีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกค้าได้ถ้ามีการแก้ไขปัญหาราสินค้า

ช่องที่ 4 Possible Overkill หมายถึง ลูกค้าไม่ให้ความสนใจหัวข้อบริการในส่วนนี้ แต่เกิดความพึงพอใจจากผลการปฏิบัติงาน องค์กรอาจให้ความสำคัญต่อหัวข้อการบริการในส่วนนี้มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

ในงานวิจัยนี้จึงนำเครื่องมือ IPA มาใช้ในการหาคำตอบว่าทักษะใดจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งในงานวิจัยข้างต้นนำเทคนิค SERVQUAL มาเป็นตัวกำหนดหัวข้อการบริการ งานวิจัยฉบับนี้นำข้อมูลดังตารางที่ 2.1 ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินมาเป็นกรอบในการสร้างหัวข้อที่ต้องการวัด สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตราวัด 5 ระดับ หลังจากนั้นทำการสร้าง IP Map โดยตัดแปลงแผนภาพที่ 2.1 มาเป็น แผนภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการให้ระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่พนักงานมี ตามทัศนคติของพนักงาน เพื่อทำการวัดทักษะของพนักงาน โดยแกน X แสดงถึงทักษะที่พนักงานมี แกน Y แสดงถึงระดับความสำคัญของทักษะตามทัศนคติของพนักงาน หาค่าเฉลี่ยรวมของความสำคัญของทักษะตามทัศนคติของพนักงาน และทักษะที่พนักงานมี นำค่าเฉลี่ยรวมมาแบ่งจุดตัดแกน X และ Y ทำให้สามารถแบ่งภาพเป็น 4 จตุภาค นำค่าเฉลี่ยในรายหัวข้อมาจัดทำคู่อันดับและนำคู่อันดับของทุกหัวข้อลงจุดในกราฟ ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการให้ระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่พนักงานมี ตามทัศนคติของพนักงาน



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Martilla และ James (1977)

ซึ่งสามารถแปลความในแต่ละพื้นที่ได้ดังนี้

จตุภาคที่ 1 Keep Up the Good Work คือ พนักงานมีความคิดเห็นว่าทักษะที่ประเมินดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากและพนักงานมีระดับของทักษะในหัวข้อนี้สูง หัวประเมินที่

อยู่ในจุดภาคนี้¹เป็นทักษะที่มีความจำเป็นต่อสถาบันการเงินตามทัศนคติของพนักงานและควรรักษาจุดแข็งนี้ไว้

จุดภาคที่ 2 Concentrate Here คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะที่ประเมินดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมาก แต่พนักงานมีระดับของทักษะไม่มากเท่าที่ควร ทักษะที่ประเมินที่อยู่ในจุดภาคนี้จำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ปัญหาทันที เนื่องจากเป็นจุดอ่อนของสถาบันการเงินตามทัศนคติของพนักงาน

จุดภาคที่ 3 Low Priority คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะที่ประเมินดังกล่าวไม่มีความสำคัญ และพนักงานก็มีระดับของทักษะในหัวข้อนี้ไม่ดีเท่าที่ควร ทักษะที่ประเมินที่อยู่ในจุดภาคนี้ตามความเห็นของพนักงานคิดว่าไม่มีความสำคัญมากนัก ซึ่งสถาบันการเงินอาจให้ความสำคัญต่อทักษะดังกล่าวมากเกินไปจนความจำเป็น

จุดภาคที่ 4 Possible Overkill คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะที่ประเมินดังกล่าวไม่มีความสำคัญ แต่พนักงานมีระดับของทักษะที่ดี

ในงานวิจัยนี้ จะเสนอแนะให้สถาบันการเงินแก้ไขทักษะที่อยู่ในจุดภาคที่ 2 เพื่อลดจุดอ่อนของสถาบันการเงินตามทัศนคติของพนักงาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย

2.3.1 แหล่งที่มาของข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ที่สามารถให้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2014)

1) ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นบุคคลที่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความใกล้ชิดกับพนักงาน สามารถสังเกตการปฏิบัติงานได้ ทำให้ทราบจุดเด่น ข้อด้อยของพนักงาน แต่ถ้าหากผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงต่อตัวพนักงาน อาจทำให้การประเมินผิดพลาด

2) เพื่อนร่วมงาน ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างใกล้ชิด เพื่อนร่วมงานเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีแหล่งหนึ่งเนื่องจากมีความใกล้ชิด ทำให้สามารถบอกจุดเด่น ข้อบกพร่องของพนักงานได้เป็นอย่างดี แต่เกิดอคติในการประเมินได้ง่าย เพราะความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้ไม่กล้าประเมินตามความเป็นจริง

3) ผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ใกล้ชิด จึงสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร แต่อาจไม่สามารถประเมินผลตามความเป็นจริงได้ เพราะอาจได้รับผลกระทบจากการประเมินผู้บังคับบัญชาในทางลบ

4) ตนเอง เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่รู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองดีที่สุด ซึ่งโดยปกติองค์กรจะให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองก่อนที่จะให้ผลสะท้อนกลับ ด้วยวิธีนี้จะทำให้ทราบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ซึ่งอวยพร เรื่องตระกูล และ สุนทรพจน์ คำรงพาณิชย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การประเมินตนเองเป็นวิธีการของการพัฒนาโดยตรง โดยมุ่งเป้าหมายเรื่องคุณภาพและต้องการลดความผิดพลาดในการดำเนินงานของพนักงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดย Bose, Oliveras, และ Edson (2001) กล่าวถึงทฤษฎีที่เชื่อมโยงการประเมินตนเองและอคติในการประเมินตนเอง ซึ่งมีทั้งหมด 3 ทฤษฎีคือ

4.1) ทฤษฎีความสามารถของตนเอง (Self-efficacy theory) (Bandura, 1977) ทฤษฎีนี้กล่าวถึงการรับรู้ความสามารถของบุคคลที่เกิดจากการสำรวจและประเมินพฤติกรรมของตนเอง โดยบุคคลมักถูกกระตุ้นให้ประเมินตนเองอย่างถูกต้อง

4.2) ทฤษฎีการเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง (Self-enhancement theory) (Greenwald, 1980) ทฤษฎีกล่าวว่า บุคคลมักปรารถนาที่จะเพิ่มคุณค่า ความสามารถของตน ดังนั้นผู้ประเมินที่มองคุณค่าในตนเองต่ำมักจะประเมินค่าตนเองสูงกว่าผู้ประเมินที่มองคุณค่าในตนเองสูง ในกรณีที่การกระทำเหมือนกัน

4.3) ทฤษฎีความมั่นคงในตนเอง (Self-consistency theory) (Korman, 1970) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า บุคคลมั่นคงในพฤติกรรมและคุณค่าของตนเองเพื่อคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์อันเป็นที่น่าพึงพอใจ โดยที่ผู้ประเมินที่มองคุณค่าในตนเองสูงมักจะประเมินค่าตนเองสูงกว่าผู้ประเมินที่มองคุณค่าในตนเองต่ำ แม้ว่าการกระทำจะเหมือนกันทุกประการ

5) ลูกค้า ในงานบริการ ลูกค้าเป็นผู้ที่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างใกล้ชิด จะใช้วิธีนี้ในการประเมินใน 2 กรณี 1) เมื่อพนักงานต้องบริการลูกค้าโดยตรง และ 2) เมื่อบริษัทต้องการข้อมูลจากลูกค้าว่ามีความต้องการสินค้าและบริการแบบใด ซึ่งข้อเสียคือค่าใช้จ่ายในการประเมินสูง

ดังนั้นสรุปได้ว่า แหล่งที่มาของข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 5 แหล่งองค์กรควรเลือกใช้แหล่งที่มาของข้อมูลจากแหล่งใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินขององค์กร

การประเมินในงานวิจัยนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของผู้ประเมินเอง มิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเพื่อการรับ

ผลตอบแทน เช่น เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน เงินพิเศษ จึงเลือกให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง แม้อาจมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะประเมินตนเองด้วยอคติ แต่ทัศนคติดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานประเมินคุณค่าของตนเองอย่างไร และมีผลต่อการตัดสินใจลาออกในอนาคตหรือไม่

2.3.2 เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน Beach (1975) ระบุว่าวิธีการที่ให้ผลอย่างมาก คือ การสร้างมาตรฐาน โดยเริ่มจากคำอธิบายงาน (Job Description) ซึ่งระบุรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำอันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นเพื่อสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องทราบคำอธิบายงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ดังได้สัมภาษณ์ สุวิทย์ รุ่งวิสัย [นามสมมุติ]. (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม, 2557) และ สุวัฒนา เจริญผล [นามสมมุติ]. (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม, 2557) พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งได้คำอธิบายงาน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คำอธิบายงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่

รายชื่อคำอธิบายงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่	
งานบริการส่วนหน้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. พิมพ์รายงาน ป้อนข้อมูล ตรวจสอบ และทำธุรกรรมเกี่ยวกับเช็ค 2. การทำธุรกรรมฝากถอน 3. บริการ โอนเงินเพื่อจ่ายเงินเดือนพนักงาน 4. การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 5. การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 6. การให้บริการ โอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคาร ระหว่างจังหวัด 7. การให้บริการ โอนเงินระหว่างประเทศ (MoneyGram) 8. การให้บริการเปิดบัญชี และทำบัตรเอทีเอ็ม 9. ตรวจสอบยอดเงินและนำส่ง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

รายชื่อคำอธิบายงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่	
งานสนับสนุนการดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 10. เปิดประตูสาขา เปิดระบบคอมพิวเตอร์ 11. ตรวจสอบอีเมลล์ข่าวสารขององค์กร เพื่อพร้อมพูดคุยในช่วงเช้า (Morning Talk) 12. รับเงินจากแคชเชียร์ เข้าระบบพร้อมรับลูกค้า 13. รวบรวมแยกประเภทเอกสารที่เกิดจากการทำธุรกรรมระหว่างวัน พร้อมออกรายงานนำส่ง รวมถึงรวบรวมใบเปิดบัญชีและใบเปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีเข้าเพิ่ม 14. สั่งซื้อเครื่องใช้สำนักงาน 15. กระทบยอดจำนวนสมุดบัญชีเงินฝากและบัตรเอทีเอ็มที่เหลือ 16. เข้าระบบพิมพ์เลข EMS ป้อนตราเพื่อเตรียมส่งจดหมาย เอกสารขององค์กร ไปยังสำนักงานใหญ่ พร้อมเรียกรายงานสรุปการส่งจดหมาย 17. ส่งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอากรของสาขาให้กรมสรรพากร

โดยคำอธิบายงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบคำอธิบายงาน 17 รายการ แบ่งเป็นงานบริการส่วนหน้า และงานสนับสนุนการดำเนินการ ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ นำคำอธิบายงานข้างต้นมาเป็นข้อคำถามในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการลาออก (Intention to leave)

ในทุกๆปีองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรเพื่อหาพนักงานมาทดแทนพนักงานที่ลาออก ต้นทุนการลาออกของพนักงานนอกจากที่อยู่ในรูปของเงิน ยังมีต้นทุนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน เช่น งานชะงัก สูญเสียความรู้ ทักษะ และความทรงจำขององค์กร (Organizational Memory) (Griffeth & Hom, 2001) ในงานวิจัยนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก และผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก จึงได้ศึกษาเนื้อหาในหัวข้อต่างๆดังนี้

2.4.1 ทักษะแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ใน ทฤษฎีการเคลื่อนย้ายแรงงาน (Sicherman & Galor, 1990) ระบุว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาสูง โดยเฉพาะแรงงานหนุ่มสาว มีความรู้สึกรู้สึกว่าค่าแรงที่ได้ไม่คุ้มค่า จึงหาทางย้ายไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า การโยกย้ายจะเกิดขึ้นจนกระทั่งสามารถหางานที่เหมาะสมกับทักษะคุณสมบัติของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Topel (1986) และ Hersch (1991) โดยแรงงานที่มีความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการ รู้สึกว่าค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพที่แรงงานมี แรงงานจะพยายามกลับเข้าสู่ดุลยภาพให้ได้ จึงส่งผลต่อการลาออกเพื่อหางานที่เหมาะสมกับตนเอง

แม้จะมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าทักษะส่งผลให้เกิดความต้องการลาออก แต่ก็มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าทักษะของแรงงานไม่ได้ส่งผลการลาออก เช่น งานของ Sloane และ Seaman (1999) ที่ระบุว่าบัณฑิตจำนวนร้อยละ 30 ในสหราชอาณาจักรไม่ได้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่เรียนจบเป็นระยะเวลา 11 ปีหลังจากจบการศึกษา ในขณะที่ Dolton และ Vignoles (2000) พบว่า บัณฑิตในสหราชอาณาจักรจำนวน 2 ใน 3 ยังคงทำงานแรกที่ทำได้นานถึง 6 ปีแม้ว่าตนจะมีคุณสมบัติที่สูงกว่าองค์กรต้องการก็ตาม

จากข้อมูลข้างต้น ไม่สามารถชี้ชัดถึงผลกระทบของทักษะที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก ทำให้เกิดคำถามว่าภายใต้สถานการณ์ตลาดแรงงานของประเทศไทยในธุรกิจสถาบันการเงิน มีความสัมพันธ์ระหว่างทักษะแรงงานและความต้องการลาออกเกิดขึ้นหรือไม่ จึงเป็นที่มาของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะและความต้องการลาออก โดยหากมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อาจชี้ให้องค์กรให้ความสนใจในการฝึกอบรมทักษะที่พนักงานขาด หากมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ หรือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าทักษะไม่ใช่ปัจจัยที่สร้างความต้องการลาออกให้กับพนักงาน

2.4.2 ผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ผลการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อความต้องการลาออก ที่แตกต่างกัน (Jaekofsky, 1984) คือ 1) ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันต่อการลาออก (Allison, 1974) 2) ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามต่อการลาออก (Stumpf & Dawley, 1981) และ 3) ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในรูปแบบเส้นโค้งต่อการลาออก (Jaekofsky, Ferris, & Breckenridge, 1986) แต่มีงานอื่นที่พบว่าตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน (Martin, Price, & Mueller, 1981)

ซึ่งในงานของ Bycio, Hackett, และ Alvares (1990) Griffeth, Hom, และ Gaertner, (2000) McEvoy และ Cascio, (1987) และ Williams และ Livingstone (1994) ระบุว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีความเป็นไปได้ในการลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรอยู่ในรูปของเส้นตรง ภายหลังจากมีรายงานที่ระบุว่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรอยู่ในรูปของเส้นโค้ง (Salamin & Hom, 2005; Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997; Williams & Livingstone, 1994) ผลการวิจัยระบุว่าผู้ที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะลาออกคือผู้ที่มีผลการปฏิบัติต่ำและสูง ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของผู้ที่มีผลการปฏิบัติสูงต่างจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำ โดยผลตอบแทนแทบไม่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ในขณะที่การจ่ายผลตอบแทนมีผลต่อการตัดสินใจลาออกเป็นอย่างมากต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ความมั่นคงในงานสามารถลดการตัดสินใจลาออกของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงได้

สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ มีปัจจัย 4 อย่างที่ส่งผลให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มที่จะลาออก ปัจจัยที่หนึ่ง คือ ภาระงานที่กำกวม ทำให้พนักงานเกิดความสับสนว่าองค์กรต้องการอะไร นำไปสู่ความไม่พอใจในงานและความต้องการลาออก (Ngo, Foley, & Hoi, 2005) ภาวะที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรอย่างชัดเจน จะส่งผลให้เกิดความต้องการลาออก เมื่อองค์กรประเมินว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำ ปัจจัยที่สอง คือ ภาระงานมากเกินไป นำไปสู่ความเหนื่อยล้า ทำให้เกิดความต้องการลาออก (Ngo, Foley, & Hoi, 2005) ซึ่งการเพิ่มภาระงานมากเกินไปสร้างความหวาดกลัวให้พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ จึงทำให้เกิดความต้องการลาออก ปัจจัยที่สามคือ หัวหน้างาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกประเมินโดยหัวหน้างาน ดังนั้น หากพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้างาน ก็อาจมีความเป็นไปได้ที่จะถูกประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในหัวหน้างานของตน ส่งผลถึงความต้องการลาออก (Gerstner & Day, 1997) ซึ่งหากลดปัญหาทั้งสามปัจจัยนี้ได้ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ปัจจัยที่สี่คือ กฎระเบียบ นโยบายของบริษัท ยกตัวอย่างเช่น ด้านนโยบายการลาหยุดขององค์กรเข้มงวด พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำจะมีความรู้สึกว่านโยบายขององค์กรเป็นปัญหา เพราะพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำมีความต้องการหยุดงานบ่อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Stumpt & Dawley, 1981) เมื่อนโยบายบริษัทไม่เอื้อให้พนักงานสามารถทำในสิ่งที่ต้องการ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้อทรมานและต้องการลาออกในที่สุด

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่ระบุว่าผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความต้องการลาออก ในทางกลับกันก็มีงานวิจัยที่ระบุว่าปัจจัยทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดคำถามงานวิจัยว่า ภายใต้อาณัติตลาดแรงงานของประเทศไทยในสถาบันการเงิน ผลการ

ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกหรือไม่ ซึ่งหากผลการวิจัยพบว่าผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก จะเป็นข้อมูลให้สถาบันการเงินทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความต้องการลาออก และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้อ้างอิงถึงสาเหตุของปัญหาและหาทางแก้ไข เพื่อลดการลาออกของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

Johansson และ Katz (2007) ได้ศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในปี 1993 ถึง 2002 ในประเทศสวีเดนถึงผลกระทบต่อความแตกต่างของค่าแรงในเพศชายและหญิง โดยนำเสนอวิธีการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่หนึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความรู้และทักษะที่ต้องการในงาน ขั้นที่สองให้พนักงานประเมินตนเอง โดยถามความคิดเห็นผู้ประเมินถึงระดับการศึกษาและทักษะต่ำที่สุดที่ต้องใช้ในงาน ขั้นที่สามนำความคิดเห็นของผู้ประเมินในขั้นตอนที่สองมาหาค่าเฉลี่ยระดับความรู้และทักษะ ขั้นที่สี่นำข้อมูลความรู้และทักษะของผู้ประเมินทั้งหมดมาหาค่าฐานนิยมเพื่อสรุปความรู้และทักษะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มี เมื่อได้ค่าเฉลี่ยความรู้และทักษะ นำมาเปรียบเทียบกับฐานนิยมความรู้และทักษะ ในกรณีที่ค่าเฉลี่ยความรู้และทักษะมากกว่าฐานนิยมความรู้และทักษะ สามารถสรุปได้ว่าเกิดภาวะแรงงานมีความรู้ ทักษะน้อยกว่าที่องค์กรต้องการ แต่ถ้าค่าเฉลี่ยความรู้และทักษะน้อยกว่าฐานนิยมความรู้และทักษะ สามารถสรุปได้ว่าเกิดภาวะแรงงานมีความรู้ ทักษะมากกว่าที่องค์กรต้องการ ซึ่งในงานวิจัยนี้นำผลในขั้นตอนที่สองเปรียบเทียบกับขั้นตอนที่หนึ่งเพื่อป้องกันอคติที่เกิดจากการประเมินตนเอง ผลการวิจัยสรุปว่า แรงงานหญิงในประเทศสวีเดนส่วนใหญ่ประสบภาวะทักษะความรู้เกินกว่าที่องค์กรต้องการ ทำให้เมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับทักษะความรู้ความสามารถที่มี แรงงานหญิงได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าเพศชาย

ในงานวิจัยนี้ ได้นำวิธีการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะข้างต้น มาปรับใช้ในการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

Suleman (2012) ได้ศึกษาว่าทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน จะมีผลต่อการจ่ายผลตอบแทนอย่างไร โดยศึกษาธนาคารพาณิชย์ในประเทศโปรตุเกส 5 แห่ง มีกลุ่มตัวอย่าง 600 คน โดยในงานวิจัยระบุว่าทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติการของพนักงานในธนาคารพาณิชย์มีทั้งหมด 30 ทักษะ ตามตารางที่ 2.1 ในหน้า 13 ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้นำทักษะข้างต้น มาเป็นกรอบในการสร้างหัวข้อในการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการของสถาบันการเงินในประเทศไทย

2.5.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน

Tzeng และ Chang (2011) ต้องการวัดผลการปฏิบัติการของการบริการในธุรกิจร้านอาหาร 10 แห่งในไต้หวัน ใช้เทคนิค SERVQUAL เป็นตัวกำหนดหัวข้อการบริการ และนำเทคนิค IPA (Importance-Performance Analysis) มาใช้วัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยเทียบระหว่างความสำคัญในการบริการในแต่ละหัวข้อตามทัศนคติของลูกค้า และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามทัศนคติของผู้ประเมิน (ผลการปฏิบัติการ) หลังจากนั้นทำการสร้างแผนภาพ ดังภาพที่ 2.2 ในหน้า 27

ซึ่งผลการวิจัยของ Tzeng และ Chang (2011) พบว่า ความสะอาด บรรยากาศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในทัศนคติของลูกค้าและร้านอาหารจะต้องปรับปรุงให้มีพนักงานเอาใจใส่ลูกค้า มีความรู้สามารถตอบคำถามลูกค้าได้ เข้าใจความต้องการของลูกค้า

ในงานวิจัยนี้จึงนำเทคนิค IPA มาเป็นเครื่องมือในการเสนอแนะการแก้ไขความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย

2.5.4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดความต้องการลาออก

สุปราณี พัฒนจิตวิไล (2549) ได้ศึกษาว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกของพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา โดยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออกคือ ปัจจัยค่าจ้าง ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และ ปัจจัยจิตใจ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ตอนคือ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ปัจจัยจิตใจ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 ปัจจัยคำจูน เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 4 แนวโน้มของการตัดสินใจลาออกเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ คัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ถูกต้องมาทำการลงรหัสเพื่อนำแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 มาทำการคำนวณหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ 2 แบบสอบถามที่ 3 และแบบสอบถามที่ 4 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยจำแนกเป็นภาพรวมและรายด้าน แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มของการตัดสินใจลาออก ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

Hussain, Yunus, Ishak และ Daud (2013) ได้วิจัยในประเทศมาเลเซีย โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารพาณิชย์ สืบเนื่องจากมีอัตราการลาออกสูงซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรต่ำและกระทบต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าความผูกพันในองค์กรของพนักงานมีผลต่อการตัดสินใจลาออกอย่างไร โดยกำหนดตัวแปรอิสระคือความต้องการลาออกและตัวแปรตามคือความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับความต้องการลาออกประยุกต์มาจาก Maertz และ Campion (2004) และ Saks (2006) ซึ่งใช้มาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยคำถามต่อไปนี้ 1) ฉันมีแผนที่จะหางานใหม่ภายใน 12 เดือน 2) ถ้าฉันมีทางเลือก ภายในปีนี้ฉันจะไม่ทำงานกับองค์กรนี้ 3) ฉันได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น 4) ฉันเชื่อว่าฉันสามารถหางานที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย 5) ฉันรู้สึกว่าจะสูญเสียประสบการณ์ที่มีค่าถ้าฉันออกไปจากองค์กรนี้ 6) ฉันรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณองค์กรเพราะองค์กรให้การสนับสนุนฉัน 7) ฉันรู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน Pearson Correlation ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะเปลี่ยนงานและมองหางานใหม่ที่ตื่นเต้นและดีกว่าตลอดเวลา โดยที่งานวิจัยดังกล่าวมีค่า Cronbach's Alpha ที่ 0.72

ในงานวิจัยฉบับนี้ นำข้อคำถามข้างต้นมาเป็นกรอบในการหาความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ผลการปฏิบัติงาน และความต้องการลาออก สามารถทำตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออก

	สุปราณี พัฒนจิตวิไล (2549)	Aguinis (2009)	Allen และ Velden (2001)	Ali, Zainol และ Mansor (2012)	Allison (1974)	Bandura (1977)	Beach (1975)	Biner และ Goksel (2012)	BLS (2010)	Bose, Oliveras และ Edson (2001)	Bycio, Hackett และ Alvares (1990)	Cheng-Min และ Kung-Yeun (2005)	Chu Ng (2001)	Clenfield (2007)
ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ			✓	✓				✓	✓				✓	✓
ผลการปฏิบัติงาน		✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓		
ความต้องการลาออก	✓				✓						✓			

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

	Cohn และ Chu Ng (2000)	Cohn และ Khan (1995)	Desjardins และ Rubenson (2011)	Dolton และ Vignoles (2000)	European Commission (2001)	Freeman (1976)	Gerstner และ Day (1997)	Greenwald (1980)	Griffeth และ Hom (1995)	Griffeth, Hom และ Gaertner (2000)	Groot (1996)	Hersch (1991)	Huang และ Hsu (2006)	Hussain, Yunus, Ishak และ Daud (2013)
ตัวแปร														
ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓		
ผลการปฏิบัติงาน							✓	✓		✓			✓	
ความต้องการลาออก							✓		✓	✓	✓	✓		✓

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ISESE (2012)	Jaekofsky (1984)	Jaekofsky, Ferris และ Breckenridge (1986)	Judge และ Hullin (1993)	Johansson และ Katz (2007)	Khan (n.d)	Korman (1970)	Martilla และ James (1977)	Marimon และ Zilibotti (1999)	Martin, Price และ Mueller (1981)	Mavromaras และ McGuinness (2007)	McEvoy และ Cascio (1987)	McDonald และ Valenzuel a (2009)	Ngo, Foley และ Hoi (2005)
ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ	✓				✓	✓			✓		✓		✓	
ผลการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓		✓
ความต้องการลาออก		✓	✓	✓						✓		✓		✓

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

	Noe, Hollenbeck, Gerhart, และ Wright (2014)	Oxford University Press (2001)	Paranto และ Kelker (1999)	Quintini (2010)	Rumberger (1987)	Salamin และ Hom (2005)	Sloane, Battu และ Seaman (1999)	Stumpf และ Dawley (1981)	Suleman (2012)	The European Labour Force Survey (2001-2011)	Topel (1986)	Tower Watson (2014)	Trevor, Gerhart และ Boudreau (1997)
ตัวแปร													
ความไม่สอดคล้องทางด้าน ทักษะ		✓	✓	✓			✓			✓	✓		
ผลการปฏิบัติงาน	✓				✓	✓		✓	✓				✓
ความต้องการลาออก						✓		✓		✓	✓		✓

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

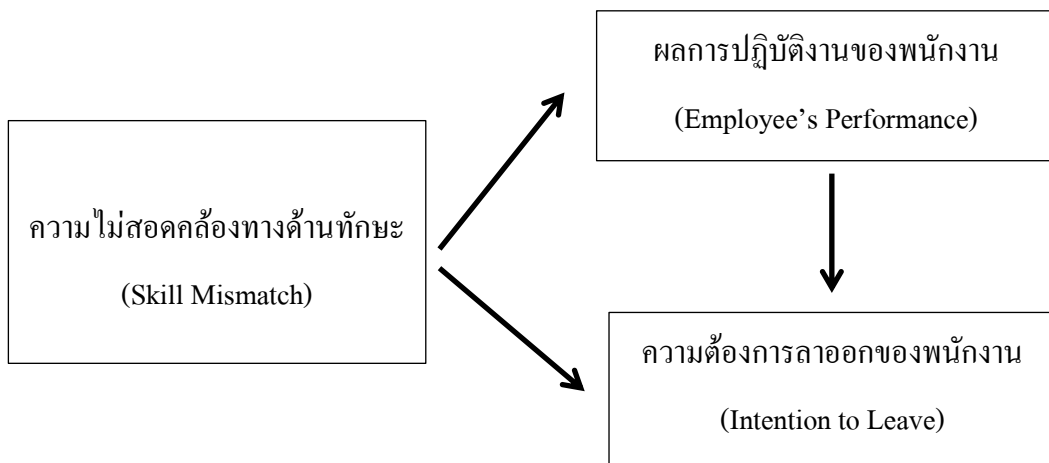
ตัวแปร	Tzeng และ Chang (2011)	Verhaest และ Omey (2006)	WEF (2014)	Williams และ Livingstone (1994)	World Bank (2012)	Xiangrong (2008)	Zeufack (2006)
ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ		✓	✓		✓	✓	✓
ผลการปฏิบัติงาน	✓			✓			
ความต้องการลาออก				✓			

จากการทำตารางสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นช่องว่างในการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความต้องการลาออก

2.6 กรอบการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเพื่อทำความเข้าใจ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยพบว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Judge & Hullin, 1993) รวมถึงอัตราการลาออก (Hersch, 1991; Topel, 1986) ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้

ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางประกอบในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง พื้นที่ในการศึกษา
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การทดสอบความตรง
- 3.5 การทดสอบความเชื่อมั่น
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง พื้นที่ในการศึกษา

ประชากรของการศึกษาคือพนักงานระดับปฏิบัติการ (Bank Teller) ในประเทศไทย ซึ่งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีทั้งหมด 11 แห่ง คือ 1) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 3) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) 4) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 5) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) 6) ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) 7) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 8) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) 9) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 10) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) 11) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

พิจารณาข้อมูลข้างต้น จากจำนวนพนักงานทั้งหมดของสถาบันการเงินไทย พบว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เป็นธนาคารที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งมีความเหมาะสมต่อการเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย นอกจากนี้ยังมีความโดดเด่นทางด้านผลการปฏิบัติงานดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557)

1. เป็นผู้นำทางด้านเครือข่าย รวมถึงช่องทางการให้บริการที่ใหญ่ที่สุดในกลุ่ม

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยมีสาขาทั้งสิ้น 1,173 แห่ง ATM 9,142 เครื่อง จุดบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 108 แห่งทั่วประเทศ

2. ได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทยในการจัดอันดับ Forbes Global 2000 โดยนิตยสาร Forbes (US) นอกจากนี้ยังเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่ได้รับรางวัลธนาคารยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย ปี 2556 จาก 5 สถาบัน คือ 1) Euromoney จากสหราชอาณาจักร 2) Global Finance จากประเทศสหรัฐอเมริกา 3) The Asset จากเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน 4) Finance Asia จากเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน 5) วารสารการเงินธนาคาร จากประเทศไทย

3. สร้างกำไร 50,233 ล้านบาทในปี 2556 ซึ่งสูงสุดในสถาบันการเงินไทย

4. มีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 2.1 เป็นธนาคารที่ให้ผลตอบแทนที่สูงที่สุดในกลุ่มสถาบันการเงินขนาดใหญ่

5. มีมูลค่าตลาดรวมสูงเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มสถาบันการเงินในประเทศไทย (มูลค่า 487,815 ล้านบาท ณ วันที่ 27 ธ.ค. 2556)

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากทั้งทางด้านจำนวนพนักงาน และผลการปฏิบัติงานข้างต้น จึงกำหนดให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารขนาดใหญ่ข้างต้น เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

ในส่วนพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้เลือกพื้นที่ที่มีศักยภาพในการขยายตัวจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ปี 2558 ซึ่งจากนโยบายของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้กำหนดให้จังหวัดตราด ตาก มุกดาหาร สงขลา และสระแก้ว เป็น 5 จังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อรองรับการลงทุนที่อยู่อาศัย นิคมอุตสาหกรรม คลังสินค้า ศูนย์ค้าส่ง ท่องเที่ยว (ประชาชาติธุรกิจ, 2557) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ (สำนักเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ, 2557) ซึ่งองค์กรที่อยู่ในพื้นที่ดังกล่าวควรพัฒนา ปรับปรุงทักษะของพนักงานเพื่อรองรับการแข่งขัน

จากการศึกษาทั้ง 5 จังหวัด ในเรื่อง 1) จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในปีพ.ศ. 2557 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) 2) อัตราการว่างงานในปีพ.ศ. 2557 3) รายได้ของประชาชนต่อครัวเรือนในปีพ.ศ. 2556 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557) พบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดพื้นที่ที่ต้องการศึกษา ดังข้อมูลในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตัวเลขการว่างงาน รายได้ของประชาชนต่อครัวเรือน และจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในแต่ละจังหวัด

ลำดับ	จังหวัด	อัตราการว่างงาน (ร้อยละ)	รายได้ของประชาชน ต่อครัวเรือน (บาทต่อเดือน)	จำนวนสาขาของ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ (สาขา)
1	สงขลา	2.18 ¹	26,824	25
2	สระแก้ว	0.72 ²	24,805	6
3	ตราด	0.33 ³	21,653	6
4	ตาก	0.86 ⁴	17,020	5
5	มุกดาหาร	0.77 ⁵	16,494	3

แหล่งที่มา : 1.(สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2557)

2. (สำนักงานแรงงานจังหวัดสระแก้ว, 2557)

3. (สำนักงานแรงงานจังหวัดตราด, 2557)

4. (สำนักงานแรงงานจังหวัดตาก, 2557)

5. (สำนักงานแรงงานจังหวัดมุกดาหาร, 2557)

เมื่อพิจารณาข้อมูลในตารางที่ 3.1 พบว่าจังหวัดสงขลาเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาสอดคล้องกับปัญหาการวิจัยคือ เป็นจังหวัดที่ประชาชนได้รับค่าตอบแทนสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ 5 จังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ อัตราตัวเลขจากปัญหาการว่างงานเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดตาก ซึ่งมีอัตราการว่างงานเป็นอันดับที่สอง อัตราการว่างงานของจังหวัดสงขลาสูงกว่าจังหวัดตากถึงร้อยละ 153 และถ้าหากนำมาเปรียบเทียบกับจังหวัดสระแก้ว ซึ่งมีรายได้ของประชาชนสูงเป็นอันดับสองแล้ว อัตราการว่างงานของจังหวัดสงขลาสูงกว่าจังหวัดสระแก้วถึงร้อยละ 202 โดยเมื่อศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม พบรูปแบบตัวเลขอัตราการว่างงานของจังหวัดสงขลาสอดคล้องกับอัตราการเข้าออกของพนักงานในประเทศไทย กล่าวคือ มีการเพิ่มขึ้นของตัวเลขทุกปี โดยในปี 2556 มีอัตราที่ร้อยละ 1.42 และในปี 2557 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2.18 ซึ่งสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ของอัตราการว่างงานในจังหวัดสงขลา (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2557)

นอกเหนือจากเหตุผลข้างต้น เมื่อพิจารณาจากจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ในจังหวัดสงขลาซึ่งมีจำนวน 25 สาขา กับจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของ 4 จังหวัดเขตเศรษฐกิจพิเศษคือ จังหวัดตราด ตาก มุกดาหาร และ สระแก้ว รวมกันทั้งหมดเป็น

จำนวน 20 สาขา ซึ่งน้อยกว่าจังหวัดสงขลาจังหวัดเดียวถึงร้อยละ 25 จากตัวเลขดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านการเติบโตและการพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการว่างงาน (Unemployment) และอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover rate) พบงานวิจัยของ Aghion และ Blanchard (1994) ที่ระบุว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก รวมถึงงานของ Pastore และ Tyrowicz (2012) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการว่างงานและอัตราการเข้าออกของพนักงานในประเทศโปแลนด์ในระหว่างปี 2000 ถึง 2008 ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยข้างต้นเช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Topel (1986) และ Hersch (1991) ระบุว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะส่งผลกระทบต่อทั้งอัตราการว่างงานและอัตราการลาออก ดังนั้นไม่จำเป็นต้องพิจารณาด้านยุทธศาสตร์ ความสำคัญของพื้นที่ รูปแบบของปัญหาการว่างงาน จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ รวมถึงงานวิจัยต่างๆ และข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของการเกิดปัญหาทักษะแรงงานไม่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการในจังหวัดสงขลา จึงกำหนดให้จังหวัดสงขลาเป็นพื้นที่ในการศึกษาข้อมูล

จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม จังหวัดสงขลา มีสาขาของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในเขตอำเภอเมืองต่างๆ ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) 1) อำเภอนาทวี มีสาขาทั้งหมด 1 สาขา 2) อำเภอเมือง มีสาขาทั้งหมด 3 สาขา 3) อำเภอรัตนภูมิ มีสาขาทั้งหมด 1 สาขา 4) อำเภอสะเดา มีสาขาทั้งหมด 5 สาขา 5) อำเภอหาดใหญ่ มีสาขาทั้งหมด 15 สาขา รวมจำนวนสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดสงขลาทั้งหมด 25 สาขา และมีจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการดังต่อไปนี้

ตาราง 3.2 รายชื่อสาขาธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการในจังหวัดสงขลา

ลำดับ	รายชื่อสาขาธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่	จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการ (คน)
1	สาขานาทวี	6
2	สาขาสงขลา	5
3	สาขาเทศบาล ไล่ตัส สงขลา	5
4	สาขาสามแยกสำโรง	8
5	สาขารัตนภูมิ	4
6	สาขาบ้านไทย – จังโหลน	7
7	สาขาสะเดา	7

ตาราง 3.2 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อสาขาธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่	จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการ (คน)
8	สาขาปาดังเบซาร์	6
9	สาขาเทศโก้ โลตัส สะเดา	7
10	สาขาคลองแงะ	7
11	สาขานนนินพัทธ์สงเคราะห์ 1	7
12	สาขาบ้านพรุ	6
13	สาขานนรภัทร	4
14	สาขาเซ็นทรัลเฟสติวัล หาดใหญ่	6
15	สาขานนราษฎร์ยินดี	4
16	สาขามีกซี หาดใหญ่	6
17	สาขานนศรีภูวนารถ	6
18	สาขาเทศโก้ โลตัส หาดใหญ่ใน	4
19	สาขาทุ่งลุง	7
20	สาขามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	6
21	สาขามีกซี เอ็กซ์ตรา หาดใหญ่	9
22	สาขาโรบินสัน หาดใหญ่	7
23	สาขาหาดใหญ่	9
24	สาขาหาดใหญ่ใน	8
25	สาขาเทศโก้ โลตัส หาดใหญ่	5
รวม		156

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างการศึกษาในครั้งนี้ คือพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในจังหวัดสงขลา จำนวน 25 สาขา จากการสอบถามทั้ง 25 สาขา พนักงานระดับปฏิบัติการ มีทั้งสิ้น 156 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1.1 แบบสอบถามระดับความสำคัญของทักษะในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องในงาน ซึ่งอยู่ในหน้า 124 ทักษะที่นำมาเป็นข้อคำถาม คือทักษะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 24 ทักษะ มีลำดับขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1.1.1 สัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารขนาดใหญ่ จำนวน 2 คน ซึ่งทำงานต่างสาขากันถึงคำอธิบายในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์แต่ละรายไม่พบข้อมูลใหม่เกิดขึ้นในการสัมภาษณ์พนักงานรายที่สอง เกิดภาวะข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) นำคำอธิบายงานที่ได้ให้พนักงานระดับปฏิบัติการรายที่สาม ในสาขาที่สามตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1.1.2 นำคำอธิบายงานที่ได้ตามตารางที่ 2.2 ในหน้า 31 และงานของ Suleman (2012) ตามตารางที่ 2.1 ในหน้า 13 มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในประเทศไทย ทำให้ได้ข้อมูลตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.3 ทักษะที่จำเป็นต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย วิเคราะห์ตามคำอธิบายงาน

ลำดับ	คำอธิบายงาน	ทักษะที่จำเป็น
1	พิมพ์รายงาน ป้อนข้อมูล ตรวจสอบ และทำธุรกรรมเกี่ยวกับเช็ค	1. การบริหารจัดการงานด้วยตนเอง 2. ความรับผิดชอบ 3. ความสามารถในการวิเคราะห์ 4. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 5. ความสามารถในการแก้ปัญหา 6. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้

ตาราง 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	คำอธิบายงาน	ทักษะที่จำเป็น
		7. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 8. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 9. การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร 10. ความสามารถในการบริหารเวลา 11. การตรงต่อเวลา 12. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
2	การทำธุรกรรมฝากถอน	1. ความสามารถในการวิเคราะห์ 2. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 3. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ 4. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 5. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 6. การให้ความสำคัญกับลูกค้า 7. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
3	บริการโอนเงินเพื่อจ่าย เงินเดือนพนักงาน	1. ความสามารถในการวิเคราะห์ 2. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 3. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ 4. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 5. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 6. ความสามารถในการบริหารเวลา 7. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
4	การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 2. การบริหารจัดการงานด้วยตนเอง 3. ความรับผิดชอบ 4. วางแผนและจัดการ 5. ความสามารถในการวิเคราะห์ 6. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ 7. การเจรจาต่อรอง

ตาราง 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	คำอธิบายงาน	ทักษะที่จำเป็น
		8. การโน้มน้าวใจ 9. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย 10. การให้ความสำคัญกับลูกค้า 11. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร 12. การทำงานร่วมกัน 13. ความสามารถในการสื่อสาร
5	การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า 2. ความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ 3. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
6	การให้บริการโอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคาร ระหว่างจังหวัด	1. ความสามารถในการวิเคราะห์ 2. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 3. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 4. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
7	การให้บริการโอนเงินระหว่างประเทศ (MoneyGram)	1. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 2. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 3. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ 4. ความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ
8	การให้บริการเปิดบัญชี และทำบัตรเอทีเอ็ม	1. ความเข้าใจผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 2. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 3. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 4. การโน้มน้าวใจ
9	ตรวจสอบยอดเงินและนำส่ง	1. การบริหารจัดการงานด้วยตนเอง 2. ความรับผิดชอบ 3. ความสามารถในการบริหารเวลา
10	เปิดประตูสาขา เปิดระบบคอมพิวเตอร์	1. ความรับผิดชอบ 2. การตรงต่อเวลา 3. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์

ตาราง 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	คำอธิบายงาน	ทักษะที่จำเป็น
11	ตรวจสอบอีเมลล์ข่าวสารขององค์กร เพื่อพร้อมพูดคุยในช่วงเช้า (Morning Talk)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 2. ความรับผิดชอบ 3. วางแผนและจัดการ 4. ความสามารถในการวิเคราะห์ 5. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย 6. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร 7. การทำงานร่วมกัน 8. ทักษะการอ่าน 9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 10. ความสามารถในการสื่อสาร
12	รับเงินจากแคชเชียร์ เข้าระบบ พร้อมรับลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
13	รวบรวมแยกประเภทเอกสารที่เกิดจากการทำธุรกรรมระหว่างวัน พร้อมออกรายงานนำส่ง รวมถึงรวบรวมใบเปิดบัญชีและใบเปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีเข้าแฟ้ม	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการงานด้วยตนเอง 2. ความรับผิดชอบ 3. การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการงานของธนาคาร
14	สั่งซื้อเครื่องใช้สำนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนและจัดการ 2. ความสามารถในการวิเคราะห์ 3. การเจรจาต่อรอง
15	กระทบยอดจำนวนสมุดบัญชีเงินฝากและบัตรเอทีเอ็มที่เหลือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์

ตาราง 3.3 (ต่อ)

ลำดับ	คำอธิบายงาน	ทักษะที่จำเป็น
16	เข้าระบบพิมพ์เลข EMS ป้าย ตราเพื่อเตรียมส่งจดหมาย เอกสารขององค์กร ไปยัง สำนักงานใหญ่ พร้อมเรียก รายงานสรุปการส่งจดหมาย	1. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
17	ส่งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอากร ของสาขาให้กรมสรรพากร	1. ความสามารถในการวิเคราะห์

จากตารางที่ 3.3 พบว่ามีทักษะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทยทั้งหมด 24 ทักษะ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 3.4 ทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย

รายชื่อทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	
ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด	1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 2. การบริหารจัดการงานด้วยตนเอง 3. ความรับผิดชอบ 4. วางแผนและจัดการ 5. ความสามารถในการวิเคราะห์ 6. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา 8. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ 9. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 10. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
ทักษะเชิงกลยุทธ์	11. การเจรจาต่อรอง 12. การโน้มน้าวใจ 13. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย 14. การให้ความสำคัญกับลูกค้า

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

รายชื่อทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	
	15. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร
	16. การทำงานร่วมกัน
ทักษะการจัดระบบ	17. ทักษะการอ่าน
	18. การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการงานของธนาคาร
	19. ความสามารถในการบริหารเวลา
	20. การตรงต่อเวลา
ความรู้ทั่วไป	21. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์
	22. ความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ
ทักษะด้านความสัมพันธ์	23. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
	24. ความสามารถในการสื่อสาร

1.1.3 นำทักษะที่ได้ดังตารางที่ 3.4 ในหน้า 53 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 1.1 ในหน้า 124 ซึ่งสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงระดับความสำคัญของทักษะในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องในงาน โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ คือ

- น้ำหนัก 5 หมายถึง ความคิดเห็น มีความสำคัญมากที่สุด
- น้ำหนัก 4 หมายถึง ความคิดเห็น มีความสำคัญมาก
- น้ำหนัก 3 หมายถึง ความคิดเห็น มีความสำคัญปานกลาง
- น้ำหนัก 2 หมายถึง ความคิดเห็น มีความสำคัญน้อย
- น้ำหนัก 1 หมายถึง ความคิดเห็น มีความสำคัญน้อยที่สุด

1.2) แบบสอบถามระดับของทักษะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมี ซึ่งอยู่ในหน้าที่ 124 โดยนำข้อคำถามมาจากตารางที่ 3.4 ทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย ในหน้า 53 ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ คือ

- น้ำหนัก 5 หมายถึง ความคิดเห็น มีทักษะมากที่สุด
- น้ำหนัก 4 หมายถึง ความคิดเห็น มีทักษะมาก
- น้ำหนัก 3 หมายถึง ความคิดเห็น มีทักษะปานกลาง

หน้าหนัก 2 หมายถึง ความคิดเห็น มีทักษะน้อย

หน้าหนัก 1 หมายถึง ความคิดเห็น มีทักษะน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของผู้ประเมิน ซึ่งอยู่ในหน้าที่ 126 โดยนำคำอธิบายงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามตารางที่ 2.2 ในหน้า 31 มาเป็นข้อคำถาม โดยคำอธิบายงานที่ 1-9 จัดอยู่ในหัวข้องานบริการส่วนหน้า และคำอธิบายงานที่ 10-17 จัดอยู่ในหัวข้องานสนับสนุนการดำเนินการ สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ คือ

หน้าหนัก 5 หมายถึง ความคิดเห็นมีระดับผลการปฏิบัติงานดีที่สุดใน

หน้าหนัก 4 หมายถึง ความคิดเห็นมีระดับผลการปฏิบัติงานดี

หน้าหนัก 3 หมายถึง ความคิดเห็นมีระดับผลการปฏิบัติงานตรงกับมาตรฐาน

หน้าหนัก 2 หมายถึง ความคิดเห็นมีระดับผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเป้าหมาย

ในบางครั้ง

หน้าหนัก 1 หมายถึง ความคิดเห็นมีระดับผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเป้าหมาย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความต้องการลาออก ซึ่งอยู่ในหน้าที่ 128 โดยนำข้อคำถามจาก Hussian, Yunas, Ishask และ Daud (2013) ที่วิจัยความต้องการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยมีข้อคำถามดังต่อไปนี้ 1) ฉันมีแผนที่จะหางานใหม่ภายใน 12 เดือน 2) ถ้าฉันมีทางเลือกภายในปีนี้ฉันจะไม่ทำงานกับธนาคารนี้ 3) ฉันได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น 4) ฉันเชื่อว่าฉันสามารถหางานที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย 5) ฉันรู้สึกว่าจะสูญเสียประสบการณ์ที่มีค่าถ้าฉันออกไปจากธนาคารนี้ 6) ฉันรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณองค์กรเพราะธนาคารให้การสนับสนุนฉัน 7) ฉันรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ระดับ คือ

หน้าหนัก 5 หมายถึง มีแนวโน้มการตัดสินใจลาออกมากที่สุด

หน้าหนัก 4 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกมาก

หน้าหนัก 3 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกปานกลาง

หน้าหนัก 2 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อย

หน้าหนัก 1 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อยที่สุด

สำหรับข้อคำถามเชิงลบ นำมาตรวจให้คะแนนตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

หน้าหนัก 1 หมายถึง มีแนวโน้มการตัดสินใจลาออกมากที่สุด

หน้าหนัก 2 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกมาก

หน้าหนัก 3 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกปานกลาง

หน้าหลัก 4 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อย
หน้าหลัก 5 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในหน้าที่ 127 ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาขั้นสูงสุด สาขาที่จบ ระดับเงินเดือนรวมสุทธิ ประสบการณ์การทำงาน

นำแบบสอบถามข้างต้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

3.2.2 การทดสอบเครื่องมือ

1. การทดสอบความตรง (Validity)

การทดสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามที่เกิดจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ แปลจากรายงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความเที่ยงตรงด้วยวิธีเชิงพินิจ (Face Validity) โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้ตรวจสอบ ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำที่ได้

2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

เพื่อให้แบบสอบถามในแต่ละส่วนมีความน่าเชื่อถือทางสถิติ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นโดยการนำแบบสอบถามไปสุ่มทดสอบกับบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ซึ่ง Burns และ Grove (1997) ระบุว่า เครื่องมือที่มีมาตรฐานควรมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 ขึ้นไป แต่สำหรับเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาขึ้น ควรมีความเชื่อมั่นอย่างน้อย 0.70 และเครื่องมือที่ใช้วัดเจตคติ ความรู้สึก ควรมีความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 เป็นต้นไป

3.2.3 ผลการทดสอบเครื่องมือวิจัย

นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pilot-test) กับพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในจังหวัดสตูล ได้แก่ สาขาสตูล สาขาละงู และสาขาเทสโก้ โลตัส สตูล รวมถึงในจังหวัดพัทลุง ได้แก่ สาขามหาวิทยาลัยทักษิณ สาขาเทสโก้ โลตัส พัทลุง และสาขาแม่ขริ รวมทั้งสิ้น 30 ตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม (Pilot-test)

ตัวแปร	จำนวนคำถาม	Cronbach's Alpha
1. ทักษะ		
1.1 ทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	24 ข้อ	0.97
1.2 ทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานมี	24 ข้อ	0.96
2. ผลการปฏิบัติงาน	17 ข้อ	0.96
3. ความต้องการลาออก	7 ข้อ	0.73

จากผล Cronbach's alpha ข้างต้น จะเห็นว่าความต้องการลาออกมีค่า Cronbach's Alpha ที่ 0.73 ซึ่งแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แต่ก็มีค่าต่ำกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงนำมาพิจารณา ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์จึงนำมาสู่การตัดสินใจลบข้อคำถามที่ 5) ฉันรู้สึกว่าจะสูญเสียประสบการณ์ที่มีค่าถ้าหากฉันออกไปจากองค์กรนี้ออกเพราะมีข้อความที่แปลเป็นภาษาไทย ซึ่งเข้าใจยาก ส่งผลให้ค่า Cronbach's alpha จาก 0.73 เพิ่มขึ้นเป็น 0.79 ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม (Pilot-test) ที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว

ตัวแปร	จำนวนคำถาม	Cronbach's Alpha
1. ทักษะ		
1.1 ทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	24 ข้อ	0.97
1.2 ทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานมี	24 ข้อ	0.96
2. ผลการปฏิบัติงาน	17 ข้อ	0.96
3. ความต้องการลาออก	6 ข้อ	0.79

เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามตามผลการทดสอบเรียบร้อยแล้ว จึงได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 156 คน จาก 25 สาขาทั้งจังหวัดสงขลา โดยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 138 ชุด แต่มีแบบสอบถาม 10 ชุดที่ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ดังนั้นจึงเหลือแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 128 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับที่ร้อยละ 82.05

เพื่อให้มั่นใจว่าอัตราการตอบกลับดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย จึงได้ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบอัตราการตอบกลับกับงานวิจัยฉบับอื่นๆ พบข้อมูลดังนี้

จากงานวิจัยของ Xin yi (2012) ที่วิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกในพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารในประเทศมาเลเซียจำนวน 250 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 199 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับที่ร้อยละ 79.60

ส่วน Trever, Hausknecht และ Howard (2007) ที่ศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีผลการปฏิบัติสูงและต่ำจำนวน 6,800 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 4,136 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับที่ร้อยละ 60.80

ในขณะที่งานวิจัยของ Decramer, Smolders และ Vanderstraeten (2013) ที่วิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันการศึกษาจำนวน 4,700 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 1,322 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับที่ร้อยละ 28

ดังนั้นเมื่อเทียบอัตราการตอบกลับของงานวิจัยชิ้นนี้ที่ร้อยละ 82.05 กับงานวิจัยข้างต้นในอัตราระหว่าง 28 ถึง 79.60 จึงสามารถสรุปได้ว่าอัตราการตอบกลับข้างต้นสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยได้ และสามารถแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 3.7 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	จำนวนคำถาม	Cronbach's Alpha
1. ทักษะ		
1.1 ทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	24 ข้อ	0.95
1.2 ทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานมี	24 ข้อ	0.95
2. ผลการปฏิบัติงาน	17 ข้อ	0.93
3. ความต้องการลาออก	6 ข้อ	0.76

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณและวิเคราะห์ค่าสถิติดังนี้

การคำนวณหาค่าทางสถิติที่ใช้การวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และฐานนิยม (Mode) โดยการให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานในหัวข้อต่างๆ นำค่าที่ได้ทั้งหมดมาจัดทำค่าเฉลี่ยของระดับทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน หลังจากนั้นนำข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามประเมินถึงระดับทักษะที่ตนมีในหัวข้อต่างๆ

ทั้งหมดมาจัดทำฐานนิยม เมื่อได้ทั้งค่าเฉลี่ยและฐานนิยม นำค่าที่ได้ทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน หากค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานมีมากกว่าฐานนิยมของทักษะที่พนักงานมี แสดงถึงแนวโน้มของปัญหาว่าในตลาดแรงงานของไทยเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยที่มีทักษะอยู่ในระดับต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ แต่หากค่าเฉลี่ยของทักษะที่ใช้ในงานมีค่าน้อยกว่าฐานนิยมของทักษะที่พนักงานมี แสดงถึงแนวโน้มของปัญหาว่าในตลาดแรงงานของไทยเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะด้วยเช่นกัน แต่เป็นลักษณะที่ทักษะพนักงานมากเกินไปที่องค์กรต้องการ ในกรณีที่ค่าเฉลี่ยของทักษะที่ใช้ในงานเท่ากับฐานนิยมของทักษะที่พนักงานมี แสดงว่าไม่เกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในตลาดแรงงานในธุรกิจสถาบันการเงิน

คำนวณหาค่าสถิติพื้นฐานเพื่อหาคำตอบว่าองค์กรควรปรับปรุงทักษะด้านใดของพนักงาน เพื่อให้สามารถระบุพื้นที่หรือประเด็นที่จำเป็นต้องปรับปรุง แก้ไข จึงเลือกใช้ IP Map โดยนำค่าที่ได้จากการวิจัยมาจัดทำคู่อันดับและมาลงจุดใน IP Map

การวิเคราะห์ผลด้วย IP Map เพื่อทำการวัดทักษะของพนักงาน

1. หาค่าเฉลี่ยความสำคัญของทักษะตามทัศนคติของพนักงาน ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในแบบสอบถามส่วนที่ 1.1

2. หาค่าเฉลี่ยระดับทักษะที่พนักงานมี ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยในแบบสอบถามส่วนที่ 1.2

3. สร้างแผนภาพ IP Map โดยหาจุดตัดแกน X และ แกน Y เพื่อแบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน โดยที่แกน X คือ แกนที่แสดงถึงระดับทักษะที่พนักงานมี และ แกน Y คือ แกนที่แสดงถึงระดับความสำคัญของทักษะตามทัศนคติของพนักงาน แบ่งจุดตัดแกน X โดยใช้ค่าเฉลี่ยในข้อ 2 ส่วนการแบ่งจุดตัดแกน Y โดยใช้ค่าเฉลี่ยในข้อ 1 ผลที่ได้ทำให้สามารถแบ่งแผนภาพเป็น 4 จตุภาค ในการลงจุดในกราฟ สามารถทำได้โดยนำค่าเฉลี่ยของทุกหัวข้อ ในด้านระดับทักษะที่มีและความสำคัญของทักษะมาจัดทำคู่อันดับ และนำคู่อันดับทั้งหมดจุดลงในกราฟ ดังภาพที่ 2.1 ซึ่งสามารถแปลความหมายของพื้นที่ในแต่ละจตุภาค ได้ดังภาพที่ 2.2 และแปลความได้ดังนี้

จตุภาคที่ 1 Keep Up the Good Work คือ พนักงานมีความคิดเห็นว่าหัวข้อประเมินดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากและผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดี หัวข้อประเมินที่อยู่ในจตุภาคนี้เป็นจุดแข็งขององค์กรตามทัศนคติของพนักงานและควรรักษาจุดแข็งนี้ไว้

จตุภาคที่ 2 Concentrate Here คือ พนักงานมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมาก แต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีเท่าที่ควร หัวข้อประเมินที่อยู่ในจตุภาคนี้จำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ปัญหาทันที เนื่องจากเป็นจุดอ่อนขององค์กรตามทัศนคติของพนักงาน

จตุภาคที่ 3 Low Priority คือ พนักงานมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินดังกล่าวไม่มี

ความสำคัญ และผลการปฏิบัติงานในหัวข้อนี้ก็ไม่ดีเท่าที่ควร หัวข้อประเมินที่อยู่ในจุดภาคนี้ตามความเห็นของพนักงานคิดว่าไม่มีความสำคัญมากนัก ซึ่งองค์กรอาจให้ความสำคัญต่อหัวข้อดังกล่าวมากเกินไปจนเกินไป

จุดภาคที่ 4 Possible Overkill คือ พนักงานมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินดังกล่าวไม่มีความสำคัญ แต่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

การคำนวณหาว่าความต้องการลาออกและทักษะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำได้โดยนำแบบสอบถามในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับความต้องการลาออกของพนักงาน มาตรวจให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ คือ

น้ำหนัก 5 หมายถึง มีแนวโน้มการตัดสินใจลาออกมากที่สุด

น้ำหนัก 4 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกมาก

น้ำหนัก 3 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกปานกลาง

น้ำหนัก 2 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อย

น้ำหนัก 1 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อยที่สุด

สำหรับข้อคำถามเชิงลบ นำมาตรวจให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

น้ำหนัก 1 หมายถึง มีแนวโน้มการตัดสินใจลาออกมากที่สุด

น้ำหนัก 2 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกมาก

น้ำหนัก 3 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกปานกลาง

น้ำหนัก 4 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อย

น้ำหนัก 5 หมายถึง มีแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกน้อยที่สุด

จากนั้นทำการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความต้องการลาออก โดยจำแนกเป็นรายด้าน และภาพรวม แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 100) แล้วแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง แนวโน้มของความต้องการลาออกมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง แนวโน้มของความต้องการลาออกมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง แนวโน้มของความต้องการลาออกปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง แนวโน้มของความต้องการลาออกน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง แนวโน้มของความต้องการลาออกน้อย

เมื่อได้ค่าความต้องการลาออกของพนักงานรายบุคคลแล้ว นำค่าที่ได้มาหาความสัมพันธ์ร่วมกับค่าทักษะของพนักงานรายบุคคล เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรทั้งสอง โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ซึ่งหากค่าเข้าใกล้

+1 หมายถึงทักษะและความต้องการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และมีทิศทางเดียวกัน คือ หากทักษะมากขึ้น ความต้องการลาออกจะเพิ่มขึ้นด้วย ในทางกลับกันหากทักษะลดลง ความต้องการลาออกจะลดลงด้วย หากค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง ทั้งทักษะและความต้องการลาออกมีความสัมพันธ์กัน อย่างสมบูรณ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน คือ ถ้าทักษะลดลง ความต้องการลาออกจะเพิ่มขึ้น ถ้าทักษะ เพิ่มขึ้น ความต้องการลาออกจะลดลง ถ้ามีค่า 0 หมายถึง ทั้งทักษะและความต้องการลาออกไม่มีความสัมพันธ์กัน และถ้าเข้าใกล้ 0 หมายถึง ทักษะมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกน้อย

การคำนวณเพื่อหาว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำได้โดยนำแบบสอบถามในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มาตรวจให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ คือ

น้ำหนัก 5 หมายถึงความคิดเห็น มีระดับผลการปฏิบัติงานดีที่สุด

น้ำหนัก 4 หมายถึงความคิดเห็น มีระดับผลการปฏิบัติงานดี

น้ำหนัก 3 หมายถึงความคิดเห็น มีระดับผลการปฏิบัติงานตรงกับมาตรฐาน

น้ำหนัก 2 หมายถึงความคิดเห็น มีระดับผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเป้าหมายในบางครั้ง

น้ำหนัก 1 หมายถึงความคิดเห็น มีระดับผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเป้าหมาย

เมื่อได้ค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลแล้ว ทำการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยจำแนกเป็นรายคำอธิบายงาน และภาพรวม หลังจากนั้นนำค่าที่ได้มาหาความสัมพันธ์ร่วมกับความต้องการลาออกของพนักงานรายบุคคล เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรทั้งสอง โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ซึ่งหากค่าเข้าใกล้ +1 หมายถึงผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และมีทิศทางเดียวกัน คือ หากผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ความต้องการลาออกเพิ่มขึ้นด้วย ในทางกลับกันหากผลการปฏิบัติงานลดลง ความต้องการลาออกลดลงด้วย หากค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง ทั้งผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ในทิศทางตรงกันข้ามกัน คือ ถ้าผลการปฏิบัติงานลดลง ความต้องการลาออกเพิ่มขึ้น ถ้าผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ความต้องการลาออกลดลง ถ้ามีค่า 0 หมายถึง ทั้งผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกไม่มีความสัมพันธ์กัน และถ้าเข้าใกล้ 0 หมายถึง ทักษะมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกน้อย

การคำนวณเพื่อหาว่าทักษะมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร ทำได้โดยนำค่าระดับทักษะของพนักงานรายบุคคลที่ได้มาหาความสัมพันธ์ร่วมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรทั้งสอง โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ซึ่งการบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะ

ใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่างทักษะและผลการปฏิบัติงาน แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงระหว่างทักษะกับผลการปฏิบัติงานน้อย หรือไม่มี ความสัมพันธ์กันระหว่างทักษะกับผลการปฏิบัติงานในเชิงเส้น สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (Hinkle, William, & Stephen, 1998) โดยทั่วไปใช้เกณฑ์ดังนี้

<u>ค่า r</u>	<u>ระดับความสัมพันธ์</u>
0.90 –1.00	ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70-0.89	ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50-0.69	ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30-0.49	ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.29	ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

โดยเครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของ ความสัมพันธ์โดยหาก r มีเครื่องหมาย + หมายถึง ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ไปใน ทิศทางเดียวกัน แต่หาก r มีเครื่องหมาย - หมายถึง ทักษะและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ไปใน ทิศทางตรงกันข้าม

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 128 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.05 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็นประเด็นต่างๆตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาซึ่งมีทั้งหมด 4 ประการคือ

1 เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีลำดับการนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะที่พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินมี

4.1.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

ส่วนที่ 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจากแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ คือ เพศ อายุ การศึกษาขั้นสูงสุด สาขาที่จบ ระดับเงินเดือนรวมสุทธิ ระยะเวลาการทำงานให้กับธนาคารจนถึงปัจจุบัน ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ดังที่ปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

	(N=128)	
ลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	16	12.5
หญิง	111	86.7
ไม่ระบุ	1	0.8
อายุ (ปี)		
ต่ำกว่า 25 ปี	18	14.1
25-30 ปี	75	58.6
31-35 ปี	22	17.2
36-40 ปี	5	3.9
มากกว่า 40 ปี	7	5.5
ไม่ระบุ	1	0.8
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.9
ปริญญาตรี	115	89.8
สูงกว่าปริญญาตรี	7	5.5
ไม่ระบุ	1	0.8
สาขาที่จบ		
สายวิทยาศาสตร์สุขภาพ	5	3.9
สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	11	8.6
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	108	84.4
ไม่ระบุ	4	3.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	(N=128)	
ลักษณะส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
ระดับเงินเดือนรวมสุทธิ		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	16	12.5
15,000 – 20,000 บาท	65	50.8
20,001- 25,000 บาท	21	16.4
25,001 – 30,000 บาท	9	7.0
30,001 – 35,000 บาท	7	5.5
35,001 – 40,000 บาท	2	1.6
40,001 ขึ้นไป	7	5.5
ไม่ระบุ	1	0.8
ระยะเวลาการทำงานให้กับธนาคารจนถึงปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	27	21.1
1 ปีขึ้นไป – 2 ปี	20	15.6
2 ปีขึ้นไป – 3 ปี	22	17.2
3 ปีขึ้นไป – 4 ปี	12	9.4
มากกว่า 4 ปี	46	35.9
ไม่ระบุ	1	0.8

จากตารางที่ 4.1 ทำให้เห็นลักษณะข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถาม นำเสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 111 คน หรือร้อยละ 86.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ในขณะที่เพศชายมีจำนวน 16 คน หรือร้อยละ 12.5 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุเพศ 1 คน เป็นร้อยละ 0.8

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดมีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมาเป็นผู้มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีจำนวน 22 คน เป็นร้อยละ 17.2 ถัดลงมาที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 18 คน เป็นร้อยละ 14.1 ส่วนผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปีมีจำนวน 7 คน เป็นร้อยละ 5.5 อันดับต่อมาเป็นผู้มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นร้อยละ 3.9 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุอายุ 1 คน เป็นร้อยละ 0.8

ระดับการศึกษา การศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ คือระดับปริญญาตรี 115 คน เป็นร้อยละ 89.8 รองลงมามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีทั้งหมด 7 คน เป็นร้อยละ 5.5 ส่วนผู้มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี 5 คน เป็นร้อยละ 3.9 ในขณะที่มีผู้ไม่ระบุระดับการศึกษา 1 คน เป็นร้อยละ 0.8

สาขาที่จบ สาขาที่ผู้ตอบแบบสอบถามจบโดยส่วนใหญ่ คือ สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีจำนวน 108 คน เป็นร้อยละ 84.4 รองลงมาคือ สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีจำนวน 11 คน เป็นร้อยละ 8.6 ถัดมาคือสายวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีจำนวน 5 คน เป็นร้อยละ 3.9 และที่ไม่ระบุสาขาที่จบ มีจำนวน 4 คน เป็นร้อยละ 3.1

ระดับเงินเดือนรวมสุทธิ จากข้อมูลระดับเงินเดือนรวมสุทธิของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ที่ 15,000-20,000 บาท มีจำนวน 65 คน เป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาอยู่ในระดับ 20,001-25,000 บาท มีจำนวน 21 คน เป็นร้อยละ 16.4 ส่วนผู้ที่ได้เงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท มีจำนวน 16 คน เป็นร้อยละ 12.5 มีผู้ที่ได้เงินเดือน 25,001 ถึง 30,000 บาท 9 คน เป็นร้อยละ 7 อันดับต่อมาที่ระดับเงินเดือน 30,001-35,000 บาท และ 40,000 บาทขึ้นไป จำนวนผู้ที่ได้รับเงินเดือนทั้ง 2 ระดับนี้เท่ากัน คือมีจำนวน 7 คน เป็นร้อยละ 5.5 ส่วนที่ระดับเงินเดือน 35,001-40,000 บาท มีจำนวน 2 คน เป็นร้อยละ 1.6 นอกจากนี้มีผู้ไม่ระบุเงินเดือนจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

ระยะเวลาการทำงานให้กับธนาคาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานให้กับธนาคารมากกว่า 4 ปี จำนวน 46 คน เป็นร้อยละ 35.9 รองลงมาทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 27 คน เป็นร้อยละ 21.1 ส่วนผู้ที่ทำงาน 2 ปีขึ้นไปถึง 3 ปีจำนวน 22 คน เป็นร้อยละ 17.2 อันดับต่อมาเป็นผู้ที่ทำงาน 1 ปีขึ้นไปถึง 2 ปี จำนวน 20 คน หรือร้อยละ 15.6 นอกจากนี้มีผู้ที่ทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปถึง 4 ปีจำนวน 12 คน หรือร้อยละ 9.4 สุดท้ายมีผู้ไม่ระบุระยะเวลาในการทำงานให้กับธนาคารจนถึงปัจจุบัน จำนวน 1 คน เป็นร้อยละ 0.8

ส่วนที่ 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงาน ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ โดยข้อคำถามมาจากทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทยจำนวน 24 ทักษะ ใช้มาตรวัดประมาณค่าจำนวน 5 ระดับ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน (N=128)

ความสำคัญของทักษะ ในการปฏิบัติงาน	ลำดับสำคัญของเกณฑ์					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	72 (56.3)	46 (35.9)	9 (7.0)	1 (0.8)	0 (0)	4.48	0.66	มาก
2. การบริหารงานด้วยตนเอง	54 (42.2)	60 (46.9)	14 (10.9)	0 (0)	0 (0)	4.31	0.66	มาก
3. ความรับผิดชอบ	85 (66.4)	38 (29.7)	5 (3.9)	0 (0)	0 (0)	4.63	0.56	มากที่สุด
4. วางแผนและจัดการ	68 (53.1)	43 (33.6)	17 (13.3)	0 (0)	0 (0)	4.40	0.71	มาก
5. ความสามารถในการวิเคราะห์	60 (46.9)	47 (36.7)	18 (14.1)	3 (2.3)	0 (0)	4.28	0.79	มาก
6. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล	61 (47.7)	46 (35.9)	18 (14.1)	3 (2.3)	0 (0)	4.29	0.80	มาก
7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	76 (59.4)	37 (28.9)	13 (10.2)	1 (0.8)	0 (0)	4.52	0.81	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความสำคัญของทักษะ ในการปฏิบัติงาน	ลำดับสำคัญของเกณฑ์					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้	72 (56.3)	43 (33.6)	11 (8.6)	1 (0.8)	0 (0)	4.50	0.79	มาก
9. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร	76 (59.4)	41 (32.0)	10 (7.8)	1 (0.8)	0 (0)	4.50	0.68	มาก
10. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์	68 (53.1)	45 (35.2)	14 (10.9)	1 (0.8)	0 (0)	4.41	0.71	มาก
รวมทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคิด						4.43	0.57	มาก
11. การเจรจาต่อรอง	75 (58.6)	36 (28.1)	16 (12.5)	1 (0.8)	0 (0)	4.45	0.74	มาก
12. การโน้มน้าวใจ	70 (54.7)	44 (34.4)	11 (8.6)	3 (2.3)	0 (0)	4.41	0.75	มาก
13. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย	75 (58.6)	41 (32.0)	11 (8.6)	0 (0)	0 (0)	4.54	0.76	มากที่สุด
14. การให้ความสำคัญกับลูกค้า	88 (68.8)	34 (26.6)	5 (3.9)	0 (0)	0 (0)	4.69	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความสำคัญของทักษะ ในการปฏิบัติงาน	ลำดับสำคัญของเกณฑ์					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
15. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร	71 (55.5)	45 (35.2)	10 (7.8)	1 (0.8)	0 (0)	4.50	0.78	มาก
16. การทำงานเป็นทีม	91 (71.1)	30 (23.4)	6 (4.7)	1 (0.8)	0 (0)	4.65	0.61	มากที่สุด
รวมทักษะเชิงกลยุทธ์						4.54	0.53	มากที่สุด
17. ทักษะการอ่าน	55 (43.0)	53 (41.4)	18 (14.1)	1 (0.8)	0 (0)	4.31	0.84	มาก
18. การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของ ธนาคาร	76 (59.4)	42 (32.8)	9 (7.0)	1 (0.8)	0 (0)	4.51	0.66	มากที่สุด
19. ความสามารถในการบริหารเวลา	73 (57.0)	43 (33.6)	10 (7.8)	2 (1.6)	0 (0)	4.45	0.71	มาก
20. การตรงต่อเวลา	92 (71.9)	30 (23.4)	6 (4.7)	0 (0)	0 (0)	4.67	0.56	มากที่สุด
รวมทักษะการจัดระบบ						4.49	0.54	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความสำคัญของทักษะ ในการปฏิบัติงาน	ลำดับสำคัญของเกณฑ์					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
21. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์	60 (46.9)	45 (35.2)	21 (16.4)	2 (1.6)	0 (0)	4.27	0.79	มาก
22. ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ	52 (40.6)	38 (29.7)	29 (22.7)	8 (6.3)	0 (0)	4.09	1.04	มาก
รวมความรู้ทั่วไป						4.18	0.81	มาก
23. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	79 (61.7)	38 (29.7)	11 (8.6)	0 (0)	0 (0)	4.53	0.65	มากที่สุด
24. ความสามารถในการสื่อสาร	76 (59.4)	44 (34.4)	8 (6.3)	0 (0)	0 (0)	4.53	0.61	มากที่สุด
รวมทักษะด้านความสัมพันธ์						4.53	0.59	มากที่สุด
รวม						4.46	0.72	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นวาทักษะในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมด 24 ทักษะมีความสำคัญในระดับมากต่อการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.46 เมื่อพิจารณาระดับความสำคัญในรายทักษะตามทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ 4.69 รองลงมาคือ การตรงต่อเวลา มีค่าเฉลี่ย 4.67 ถัดมาคือทักษะการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยที่ 4.65 ส่วนทักษะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ 4.09

หากพิจารณาความสำคัญของทักษะเป็นรายด้าน ทักษะเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญที่สุดตามทัศนคติของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.54 อันดับที่สองคือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.53 อันดับที่สาม คือ ทักษะด้านการจัดระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.49 อันดับทีสี่ คือ ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด มีค่าเฉลี่ย 4.43 อันดับสุดท้าย คือ ความรู้ทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 4.18

ส่วนที่ 4.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับทักษะที่พนักงานมี ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ โดยข้อคำถามมาจากทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทยจำนวน 24 ทักษะ ใช้มาตรวัดประมาณค่าจำนวน 5 ระดับ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับทักษะที่พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินมี

(N=128)

ทักษะที่พนักงานมี	ระดับทักษะที่มี					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	27 (21.1)	59 (46.1)	39 (30.5)	3 (2.3)	0 (0)	3.86	0.77	มาก
2. การบริหารงานด้วยตนเอง	32 (25.0)	65 (50.8)	31 (24.2)	0 (0)	0 (0)	4.00	0.70	มาก
3. ความรับผิดชอบ	58 (45.3)	57 (44.5)	13 (10.2)	0 (0)	0 (0)	4.35	0.66	มาก
4. วางแผนและจัดการ	29 (22.7)	70 (54.7)	29 (22.7)	0 (0)	0 (0)	4.00	0.68	มาก
5. ความสามารถในการวิเคราะห์	19 (14.8)	75 (58.6)	30 (23.4)	3 (2.3)	0 (0)	3.91	0.82	มาก
6. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล	25 (19.5)	65 (50.8)	33 (25.8)	5 (3.9)	0 (0)	3.86	0.77	มาก
7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	22 (17.2)	68 (53.1)	33 (25.8)	3 (2.3)	0 (0)	3.95	0.96	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ทักษะที่พนักงานมี	ระดับทักษะที่มี					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้	38 (29.7)	64 (50.0)	25 (19.5)	1 (0.8)	0 (0)	4.09	0.72	มาก
9. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร	33 (25.8)	67 (52.3)	26 (20.3)	1 (0.8)	0 (0)	4.08	0.83	มาก
10. ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์	45 (35.2)	63 (49.2)	20 (15.6)	0 (0)	0 (0)	4.20	0.69	มาก
รวมทักษะด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด						4.03	0.54	มาก
11. การเจรจาต่อรอง	27 (21.1)	54 (42.2)	46 (35.9)	1 (0.8)	0 (0)	3.84	0.76	มาก
12. การโน้มน้าวใจ	21 (16.4)	60 (46.9)	44 (34.4)	3 (2.3)	0 (0)	3.77	0.75	มาก
13. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย	28 (21.9)	69 (53.9)	31 (24.2)	0 (0)	0 (0)	4.00	0.68	มาก
14. การให้ความสำคัญกับลูกค้า	56 (43.8)	55 (43.0)	16 (12.5)	0 (0)	0 (0)	4.35	0.80	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ทักษะที่พนักงานมี	ระดับทักษะที่มี					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
15. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร	32 (25.0)	58 (45.3)	35 (27.3)	2 (1.6)	0 (0)	3.98	0.89	มาก
16. การทำงานเป็นทีม	50 (39.1)	59 (46.1)	17 (13.3)	2 (1.6)	0 (0)	4.23	0.73	มาก
รวมทักษะเชิงกลยุทธ์						4.03	0.57	มาก
17. ทักษะการอ่าน	42 (32.8)	60 (46.9)	25 (19.5)	1 (0.8)	0 (0)	4.12	0.74	มาก
18. การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร	40 (31.3)	60 (46.9)	26 (20.3)	2 (1.6)	0 (0)	4.10	0.76	มาก
19. ความสามารถในการบริหารเวลา	45 (35.2)	61 (47.7)	19 (14.8)	3 (2.3)	0 (0)	4.16	0.76	มาก
20. การตรงต่อเวลา	68 (53.1)	43 (33.6)	17 (13.3)	0 (0)	0 (0)	4.40	0.71	มาก
รวมทักษะการจัดระบบ						4.19	0.60	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ทักษะที่พนักงานมี	ระดับทักษะที่มี					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
21. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์	37 (28.9)	64 (50.0)	25 (19.5)	2 (1.6)	0 (0)	4.06	0.74	มาก
22. ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ	16 (12.5)	45 (35.2)	53 (41.4)	13 (10.2)	1 (0.8)	3.48	0.87	ปาน กลาง
รวมความรู้ทั่วไป						3.78	0.70	มาก
23. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	41 (32.0)	72 (56.3)	14 (10.9)	1 (0.8)	0 (0)	4.20	0.65	มาก
24. ความสามารถในการสื่อสาร	39 (30.5)	75 (58.6)	13 (10.2)	1 (0.8)	0 (0)	4.19	0.64	มาก
รวมทักษะด้านความสัมพันธ์						4.19	0.60	มาก
รวม						4.05	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.3 ข้อมูลระบุว่าพนักงานมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.05 เมื่อพิจารณารายทักษะ พบว่าทักษะที่พนักงานมีมากที่สุด คือ การตรงต่อเวลา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.40 รองลงมาคือ ความรับผิดชอบและการให้ความสำคัญกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยที่ 4.35 ถัดมาคือ การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนทักษะที่พนักงานมีค่าน้อยที่สุดคือ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.48

หากพิจารณาทักษะที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีในรายได้ตามทัศนคติของพนักงาน ทักษะที่พนักงานมีมากที่สุด ทักษะเชิงกลยุทธ์ และ ทักษะด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือ ทักษะด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการคิดและทักษะเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 4.03 ทักษะที่พนักงานมีน้อยที่สุดตามทัศนคติของพนักงานคือ ความรู้ทั่วไปมีค่าเฉลี่ย 3.78

ส่วนที่ 4.1.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยการนำค่าที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้ง 24 ทักษะมาหาค่าเฉลี่ยรวม เพื่อเปรียบเทียบกับ ค่าฐานนิยมของระดับทักษะที่พนักงานระดับปฏิบัติการมี ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานและฐานนิยมระดับทักษะที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีเพื่อหาปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ

(N=24)

ทักษะในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	ค่าเฉลี่ย		ฐานนิยม		t- value	p- value
	ระดับความสำคัญของ ทักษะที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน		ระดับทักษะที่ พนักงานระดับ ปฏิบัติการมี			
	Mean	SD	Mean	SD		
ภาพรวม	4.46	0.14	4.04	0.36	7.23	0.00

จากตารางที่ 4.4 ค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบพบว่าเกิดปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก $t = 7.23, p < 0.05$ ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีค่ามากกว่าฐานนิยมระดับทักษะที่พนักงานมี จึงสามารถสรุปได้ว่าเกิดปัญหาที่พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน มีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงาน

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีลำดับการนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

- 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในรายทักษะ
- 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 4.2.3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงาน
- 4.2.4 เสนอการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะด้วยวิธีการ IPA

ส่วนที่ 2.1 การวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ผู้วิจัยได้หาค่าความต่างระหว่างความสำคัญของทักษะที่ต้องใช้ในงานตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามกับทักษะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมี เพื่อหาว่าในทักษะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้ง 24 ทักษะ พนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับทักษะสูงกว่า ต่ำกว่าในแต่ละรายทักษะอย่างไร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ความต่างระหว่างความสำคัญของทักษะที่ต้องใช้ในงานกับทักษะที่ผู้ตอบแบบสอบถามมี เพื่อหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในรายทักษะ

ทักษะในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	ระดับ ความสำคัญของ ทักษะที่ต้องใช้ใน งาน		ระดับทักษะที่ พนักงานระดับ ปฏิบัติการมี		ผลต่างระหว่าง ระดับความสำคัญ ของทักษะที่ต้อง ใช้ในงานกับระดับ ทักษะที่พนักงาน มี	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	4.48	0.66	3.86	0.77	0.62
2. การบริหารงานด้วยตนเอง	4.31	0.66	4.01	0.70	0.30	0.63
3. ความรับผิดชอบ	4.63	0.56	4.35	0.66	0.27	0.53
4. วางแผนและจัดการ	4.40	0.71	4.00	0.68	0.40	0.69
5. ความสามารถในการวิเคราะห์	4.28	0.79	3.91	0.82	0.38	0.86

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ทักษะในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	ระดับ ความสำคัญของ ทักษะที่ต้องใช้ใน งาน		ระดับทักษะที่ พนักงานระดับ ปฏิบัติการมี		ผลต่างระหว่าง ระดับความสำคัญ ของทักษะที่ต้อง ใช้ในงานกับระดับ ทักษะที่พนักงาน มี	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
6. ความสามารถในการเลือกและ ประมวลผลข้อมูล	4.29	0.80	3.86	0.77	0.43	0.77
7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	4.52	0.81	3.95	0.96	0.57	0.91
8. ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้	4.50	0.79	4.09	0.72	0.41	0.78
9. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรม ธนาคาร	4.50	0.68	4.08	0.83	0.42	0.94
10. ความสามารถในการใช้ระบบ คอมพิวเตอร์	4.40	0.72	4.20	0.69	0.27	0.72
ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด					0.40	0.50
11. การเจรจาต่อรอง	4.45	0.74	3.84	0.76	0.61	0.85
12. การโน้มน้าวใจ	4.41	0.75	3.77	0.75	0.64	0.82
13. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย	4.54	0.76	3.98	0.68	0.56	0.91
14. การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.69	0.67	4.35	0.80	0.34	0.88
15. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร	4.50	0.78	3.94	0.89	0.52	1.00
16. การทำงานเป็นทีม	4.65	0.61	4.23	0.73	0.42	0.75
ทักษะเชิงกลยุทธ์					0.51	0.59
17. ทักษะการอ่าน	4.31	0.84	4.12	0.74	0.20	0.99
18. การดำเนินการตามกฎและ กระบวนการของธนาคาร	4.51	0.66	4.08	0.76	0.43	0.77
19. ความสามารถในการบริหารเวลา	4.46	0.71	4.16	0.76	0.30	0.74
20. การตรงต่อเวลา	4.67	0.56	4.40	0.72	0.27	0.65

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ทักษะในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	ระดับ ความสำคัญของ ทักษะที่ต้องใช้ใน งาน		ระดับทักษะที่ พนักงานระดับ ปฏิบัติการมี		ผลต่างระหว่าง ระดับความสำคัญ ของทักษะที่ต้อง ใช้ในงานกับระดับ ทักษะที่พนักงาน มี	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
	ทักษะการจัดระบบ					0.30
21. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์	4.27	0.79	4.06	0.74	0.21	0.81
22. ความสามารถทางด้าน ภาษาต่างประเทศ	4.09	1.04	3.48	0.87	0.61	1.13
ความรู้ทั่วไป					0.41	0.80
23. ความสามารถในการทำงานเป็น ทีม	4.53	0.65	4.20	0.65	0.34	0.71
24. ความสามารถในการสื่อสาร	4.53	0.61	4.19	0.64	0.34	0.66
ทักษะด้านความสัมพันธ์					0.34	0.62
ภาพรวม	4.46	0.72	4.05	0.75	0.41	0.81

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยพบว่าตามทัศนคติของพนักงาน พนักงานระบุว่าตนมีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุกรายทักษะ โดยขาดทักษะในด้านการโน้มน้าวใจมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 0.64 รองลงมาคือ ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ที่ค่าเฉลี่ย 0.62 ถัดมาคือ การเจรจาต่อรองและความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 0.61 โดยทักษะที่พนักงานขาดน้อยที่สุดคือ ทักษะด้านการอ่าน มีค่าเฉลี่ยที่ 0.20

หากพิจารณาในภาพรวม ทักษะที่พนักงานขาดมากที่สุดตามทัศนคติของพนักงานคือ ทักษะเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงานและทักษะที่พนักงานมีที่ 0.51 ทักษะที่พนักงานขาดมากเป็นอันดับที่สอง คือ ความรู้ทั่วไป มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงานและทักษะที่พนักงานมีที่ 0.41 ทักษะที่พนักงานขาดมากเป็นอันดับที่สาม คือ ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างทักษะที่

0.40 ทักษะที่พนักงานขาดมากเป็นอันดับที่สี่ คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างทักษะที่ 0.34 ส่วนทักษะที่พนักงานขาดน้อยที่สุด คือ ทักษะการจัดระบบ มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างที่ 0.30

ส่วนที่ 4.2.2 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วยข้อคำถาม 17 ข้อ โดยใช้คำอธิบายงานเป็นข้อคำถาม ซึ่งได้ถามถึงทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามต่อผลการปฏิบัติงานของตน ซึ่งใช้มาตรวัดประมาณค่าจำนวน 5 ระดับ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

(N=128)

รายชื่อคำอธิบายงาน	ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					Mean	SD	ระดับ
	ดีที่สุด	ดี	ตรงกับมาตรฐาน	ไม่ถึงเป้าในบางครั้ง	ไม่ถึงเป้า			
1. พิมพ์รายงาน ป้อนข้อมูล ตรวจสอบ และทำธุรกรรมเกี่ยวกับเช็ค	45 (35.2)	57 (44.5)	25 (19.5)	1 (0.8)	0 (0)	4.14	0.75	ดี
2. การทำธุรกรรมฝากถอน	82 (64.1)	39 (30.5)	6 (4.7)	0 (0)	0 (0)	4.63	0.70	ดีที่สุด
3. บริการ โอนเงินเพื่อจ่ายเงินเดือนพนักงาน	46 (35.9)	55 (43.0)	22 (17.2)	4 (3.1)	1 (0.8)	4.10	0.85	ดี
4. การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	29 (22.7)	55 (43.0)	30 (23.4)	11 (8.6)	2 (1.6)	3.81	1.06	ดี
5. การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	28 (21.9)	54 (42.2)	38 (29.7)	6 (4.7)	2 (1.6)	3.78	0.90	ดี
6. การให้บริการ โอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคารระหว่างจังหวัด	69 (53.9)	48 (37.5)	8 (6.3)	2 (1.6)	1 (0.8)	4.42	0.75	ดี

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายชื่อคำอธิบายงาน	ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					Mean	SD	ระดับ
	ดีที่สุด	ดี	ตรงกับ มาตรฐาน	ไม่ถึงเป้าใน บางครั้ง	ไม่ถึง เป้า			
7. การให้บริการโอนเงินระหว่างประเทศ (MoneyGram)	29 (22.7)	53 (41.4)	35 (27.3)	7 (5.5)	4 (3.1)	3.75	0.97	ดี
8. การให้บริการเปิดบัญชี และทำบัตรเอทีเอ็ม	60 (46.9)	39 (30.5)	23 (18.0)	2 (1.6)	4 (3.1)	4.16	0.99	ดี
9. ตรวจสอบยอดเงินและนำส่ง	67 (52.3)	41 (32.0)	15 (11.7)	3 (2.3)	1 (0.8)	4.38	0.93	ดี
รวมงานบริการส่วนหน้า						4.13	0.64	ดี
10. เปิดประตูสาขา เปิดระบบคอมพิวเตอร์	73 (57.0)	44 (34.4)	9 (7.0)	0 (0)	1 (0.8)	4.52	0.80	ดีที่สุด
11. ตรวจสอบอีเมลล์ข่าวสารของธนาคาร/สาขา เพื่อ พร้อมพูดคุยในช่วงเช้า (Morning Talk)	63 (49.2)	49 (38.3)	15 (11.7)	0 (0)	1 (0.8)	4.35	0.75	ดี
12. รับเงินจากแคชเชียร์ เข้าระบบพร้อมรับลูกค้า	61 (47.7)	53 (41.1)	13 (10.2)	0 (0)	0 (0)	4.41	0.78	ดี

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายชื่อคำอธิบายงาน	ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					Mean	SD	ระดับ
	ดีที่สุด	ดี	ตรงกับ มาตรฐาน	ไม่ถึงเป้าใน บางครั้ง	ไม่ถึงเป้า			
13. รวบรวมแยกประเภทเอกสารที่เกิดจากการทำ ธุรกรรมระหว่างวัน พร้อมออกรายงานนำส่ง รวมถึงรวบรวมใบเปิดบัญชี และใบเปลี่ยนแปลง ข้อมูลบัญชีเข้าแฟ้ม	58 (45.3)	47 (36.7)	20 (15.6)	1 (0.8)	1 (0.8)	4.30	0.91	ดี
14. สั่งซื้อเครื่องใช้สำนักงาน	44 (34.4)	42 (32.8)	31 (24.2)	7 (5.5)	3 (2.3)	3.96	1.10	ดี
15. กระทบยอดจำนวนสมุดบัญชีเงินฝากและบัตร เอทีเอ็มที่เหลือ	57 (44.5)	30 (23.4)	34 (26.6)	3 (2.3)	3 (2.3)	4.10	1.10	ดี
16. เข้าระบบพิมพ์เลข EMS ป้อนตราเพื่อเตรียมส่ง จดหมายเอกสารของสาขาไปยังสำนักงานใหญ่ พร้อมเรียกรายงานสรุปการส่งจดหมาย	62 (48.4)	42 (32.8)	21 (16.4)	1 (0.8)	1 (0.8)	4.32	0.92	ดี
17. ส่งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอากรของสาขาให้ กรมสรรพากร	49 (38.3)	37 (28.9)	31 (24.2)	5 (3.9)	6 (4.7)	3.92	1.10	ดี
รวมงานสนับสนุนการดำเนินงาน						4.24	0.70	ดี

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายชื่อคำอธิบายงาน	ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					Mean	SD	ระดับ
	ดีที่สุด	ดี	ตรงกับ มาตรฐาน	ไม่ถึงเป้าใน บางครั้ง	ไม่ถึง เป้า			
รวม						4.18	0.90	ดี

จากตารางที่ 4.6 ข้อมูลระบุว่าตามทัศนคติของพนักงาน คำอธิบายงานที่มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสูงที่สุดคือ คำอธิบายงานที่ 2 การทำธุรกรรมฝากถอน โดย มีค่าเฉลี่ย 4.63 รองลงมาคือ คำอธิบายงานที่ 10 การเปิดประตูสาขา เปิดระบบคอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ย 4.52 อันดับถัดมาคือ คำอธิบายที่ 6 การให้บริการ โอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคาร ระหว่างจังหวัด มีค่าเฉลี่ย 4.42 ส่วนหัวข้อที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ คำอธิบายที่ 7 การให้บริการ โอนเงินระหว่างประเทศ (MoneyGram) มีค่าเฉลี่ย 3.75

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ตามทัศนคติของพนักงาน พนักงานสามารถทำงาน สนับสนุนการดำเนินงานได้ดีที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.24 รองลงมาคือ งานบริการส่วนหน้า มีค่าเฉลี่ยที่ 4.13

ส่วนที่ 4.2.3 เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ กับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยนำผลรวมของผลต่างระหว่างระดับความสำคัญของทักษะที่ต้องใช้ในงานกับระดับทักษะที่พนักงานมี กับ ผลคะแนนรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ มาหาค่าความสัมพันธ์ โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหา ภาพรวมว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งได้ผลลัพธ์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงาน

ความไม่สอดคล้องทางด้าน ทักษะ	ผลการปฏิบัติงาน				ภาพรวมผลการ ปฏิบัติงาน	
	งานบริการ ส่วนหน้า		งานสนับสนุน การดำเนินงาน		<i>r</i>	Sig.
	<i>r</i>	Sig.	<i>r</i>	Sig.		
1. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการคิด	-0.19	0.03*	-0.26	0.00**	-0.24	0.01**
2. ทักษะเชิงกลยุทธ์	-0.31	0.00**	-0.32	0.00**	-0.33	0.00**
3. ทักษะการจัดระบบ	-0.15	0.08	-0.25	0.01**	-0.21	0.02*
4. ความรู้ทั่วไป	-0.06	0.53	-0.16	0.08	-0.11	0.21
5. ทักษะด้านความสัมพันธ์	-0.14	0.11	-0.25	0.01**	-0.21	0.02*
ภาพรวมความไม่สอดคล้อง ทางด้านทักษะ	-0.24	0.01**	-0.32	0.00**	-0.30	0.00**

หมายเหตุ : * $p = 0.05$

** $p = 0.00$

จากตารางที่ 4.7 ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -0.30, p < 0.00$) ซึ่งหมายความว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทิศทางที่ตรงข้ามกันในระดับต่ำ

ส่วนที่ 4.2.4 เป็นการนำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยสร้าง IP Map ซึ่งจะต้องสร้างคู่อันดับที่เกิดจากค่าเฉลี่ยของความสำคัญของทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน กับ ค่าเฉลี่ยระดับทักษะที่พนักงานมี ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของทักษะที่ต้องมีในการปฏิบัติงาน กับค่าเฉลี่ยระดับทักษะที่พนักงานมี โดยใช้ Importance Performance Analysis (IPA)

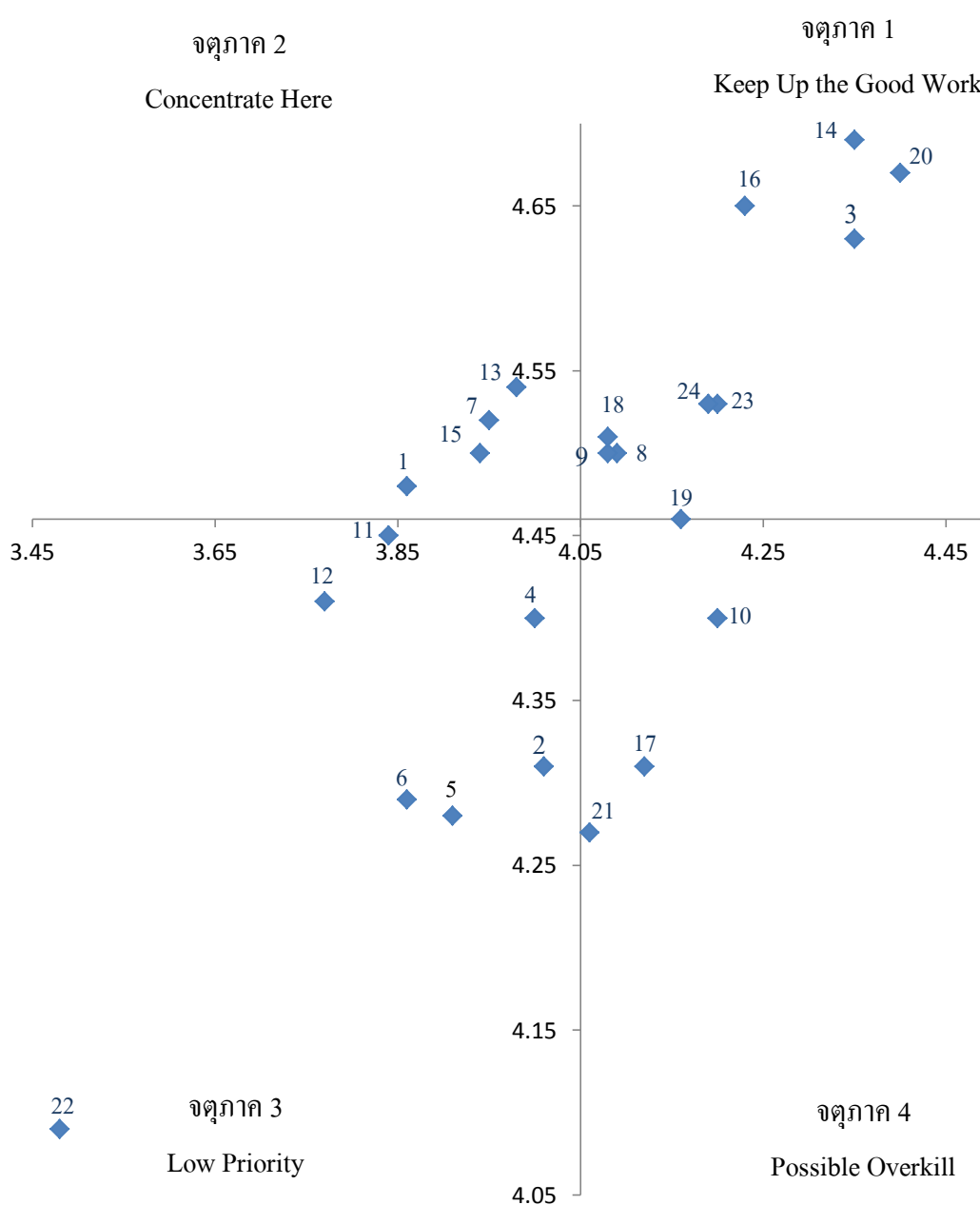
เกณฑ์	ความสำคัญของ ทักษะที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน	ระดับทักษะ ที่พนักงานมี	จุดภาค
	Mean	Mean	
1. ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	4.48	3.86	2
2. การบริหารงานด้วยตนเอง	4.31	4.01	3
3. ความรับผิดชอบ	4.63	4.35	1
4. วางแผนและจัดการ	4.40	4.00	3
5. ความสามารถในการวิเคราะห์	4.28	3.91	3
6. ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล	4.29	3.86	3
7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	4.52	3.95	2
8. ความสามารถในการนำความรู้ประสบการณ์มาใช้	4.50	4.09	1

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

เกณฑ์	ความสำคัญของ ทักษะที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน	ระดับทักษะ ที่พนักงานมี	จุดภาค
	Mean	Mean	
9. ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรม ธนาคาร	4.50	4.08	1
10. ความสามารถในการใช้ระบบ คอมพิวเตอร์	4.40	4.20	4
11. การเจรจาต่อรอง	4.45	3.84	3
12. การโน้มน้าวใจ	4.41	3.77	3
13. ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย	4.54	3.98	2
14. การให้ความสำคัญกับลูกค้า	4.69	4.35	1
15. ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร	4.50	3.94	2
16. การทำงานเป็นทีม	4.65	4.23	1
17. ทักษะการอ่าน	4.31	4.12	4
18. การดำเนินการตามกฎและ กระบวนการของธนาคาร	4.51	4.08	1
19. ความสามารถในการบริหารเวลา	4.46	4.16	1
20. การตรงต่อเวลา	4.67	4.40	1
21. ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์	4.27	4.06	4
22. ความสามารถทางด้าน ภาษาต่างประเทศ	4.09	3.48	3
23. ความสามารถในการทำงานเป็น ทีม	4.53	4.20	1
24. ความสามารถในการสื่อสาร	4.53	4.19	1
ภาพรวม	4.46	4.05	

จากตารางที่ 4.8 เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าทักษะใดควรได้รับการปรับปรุง จึงนำข้อมูลในตารางข้างต้นมาสร้างกราฟ Importance-Performance Analysis (IPA) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะดังแผนภาพดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4.1 กราฟ Importance-Performance Analysis (IPA) ของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน



จากแผนภาพที่ 4.1 สามารถแปลผลได้ดังนี้

จตุภาคที่ 1 Keep Up the Good Work คือ ทักษะที่พนักงานมีความคิดเห็นว่าหัวข้อประเมินดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากและผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีมีทั้งหมด 10 ทักษะ คือ ทักษะที่ (3) ความรับผิดชอบ (8) ความสามารถในการนำความรู้ประสบการณ์มาใช้ (9) ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรม (14) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (16) การทำงานเป็นทีม (18) การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร (19) ความสามารถในการบริหารเวลา (20) การตรงต่อเวลา (23) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (24) ความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งทั้ง 10 ทักษะดังกล่าวเป็นจุดแข็งขององค์กรตามทัศนคติของพนักงานและควรรักษาจุดแข็งนี้ไว้

จตุภาคที่ 2 Concentrate Here คือ ทักษะที่พนักงานมีความเห็นว่าทักษะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมาก แต่พนักงานมีทักษะไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานที่ดีเท่าที่ควร ทักษะที่อยู่ในจตุภาคนี้จำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ปัญหาทันที เนื่องจากเป็นจุดอ่อนขององค์กรตามทัศนคติของพนักงาน จึงเป็นทักษะที่เสนอแนะให้ทำการฝึกอบรมเพิ่มเติมมีทั้งหมด 4 ทักษะ คือ ทักษะที่ (1) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (13) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย (15) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร

จตุภาคที่ 3 Low Priority คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะในหัวข้อดังกล่าวไม่มีความสำคัญ และพนักงานมีทักษะในหัวข้อนี้ก็ไม่ดีเท่าที่ควร หัวข้อทักษะที่อยู่ในจตุภาคนี้ตามความเห็นของพนักงานคิดว่าไม่มีความสำคัญมากนัก ซึ่งธนาคารอาจให้ความสำคัญต่อทักษะดังกล่าวมากเกินไปจนความจำเป็น ซึ่งทักษะข้างต้นมีทั้งหมด 7 หัวข้อดังนี้ (2) การบริหารงานด้วยตนเอง (4) วางแผนและจัดการ (5) ความสามารถในการวิเคราะห์ (6) ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล (11) การเจรจาต่อรอง (12) การโน้มน้าวใจ (22) ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ

จตุภาคที่ 4 Possible Overkill คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะดังกล่าวไม่มีความสำคัญ แต่พนักงานมีทักษะในด้านนั้นๆดี ซึ่งมีทั้งหมด 3 ทักษะคือ (10) ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (17) ทักษะการอ่าน (21) ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 4.3.1 การวิเคราะห์ความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อ ใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งจำแนก จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.ฉันมีแผนที่จะหางานใหม่ภายใน 12 เดือน	26 (20.3)	15 (11.7)	36 (28.1)	27 (21.1)	24 (18.8)	2.94	1.38	ปานกลาง
2. ถ้าฉันมีทางเลือก ภายในปีนี้ฉันจะไม่ทำงานกับ ธนาคารนี้	25 (19.5)	18 (14.1)	29 (22.7)	25 (19.5)	31 (24.2)	2.85	1.44	ปานกลาง
3. ฉันได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น	20 (15.6)	30 (23.4)	31 (24.2)	27 (21.1)	20 (15.6)	3.02	1.31	ปานกลาง
4. ฉันเชื่อว่าฉันสามารถหางานอื่นที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือ ดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย	23 (18.0)	20 (15.6)	44 (34.4)	26 (20.3)	15 (11.7)	3.08	1.25	ปานกลาง
5. ฉันรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณธนาคารเพราะธนาคารให้การ สนับสนุนฉัน	19 (14.8)	21 (16.4)	45 (35.2)	22 (17.2)	21 (16.4)	2.96	1.26	ปานกลาง
6.ฉันรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้	5 (3.9)	8 (6.3)	45 (35.2)	37 (28.9)	32 (25.0)	2.40	1.20	น้อย
รวม						2.88	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 ข้อมูลระบุว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการลาออกในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.88 โดยข้อคำถามที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด คือ พนักงานมีความเชื่อว่าพนักงานสามารถหางานอื่นที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือ ดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.08 อันดับที่สองคือ พนักงานได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น มีระดับค่าเฉลี่ย 3.02 อันดับที่สามคือ พนักงานมีแผนที่จะหางานใหม่ภายใน 12 เดือน มีค่าเฉลี่ย 2.94 ข้อคำถามที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ พนักงานรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้ มีค่าเฉลี่ย 2.40

ส่วนที่ 4.3.2 การวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงาน นำผลรวมของผลต่างระหว่างระดับความสำคัญของทักษะที่ต้องใช้ในงานกับระดับทักษะที่พนักงานมีกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการมาหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อความต้องการลาออก ได้ผลลัพธ์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อความต้องการลาออก

ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ	ความต้องการลาออก	
	<i>r</i>	Sig.
1. ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด	0.05	0.56
2. ทักษะเชิงกลยุทธ์	0.23	0.01*
3. ทักษะการจัดระบบ	0.05	0.57
4. ความรู้ทั่วไป	-0.04	0.69
5. ทักษะด้านความสัมพันธ์	0.04	0.67
ภาพรวมความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ	0.11	0.24

จากตารางที่ 4.10 ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในด้านทักษะเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.23, p < 0.05$) ในขณะที่ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในด้านทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิดไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = 0.05, p > 0.05$) ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในด้านทักษะการจัดระบบไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = 0.05, p > 0.05$) ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในด้านความรู้ทั่วไปไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = -0.04,$

$p > 0.05$) ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในด้านทักษะด้านความสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = 0.04, p > 0.05$) ส่งผลให้ภาพรวมความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = 0.11, p > 0.05$)

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ นำผลรวมระดับผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ กับ ความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ มาหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาผลการปฏิบัติงานมีผลต่อความต้องการลาออกหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งได้ผลลัพธ์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงาน	ความต้องการลาออก	
	<i>r</i>	Sig.
งานบริการส่วนหน้า	-0.13	0.14
งานสนับสนุนการดำเนินการ	-0.06	0.48
ภาพรวมผลการปฏิบัติงาน	-0.10	0.25

จากตารางข้างต้นพบว่าผลการปฏิบัติงานด้านงานบริการส่วนหน้า ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = -0.13, p > 0.05$) และ ผลการปฏิบัติงานสนับสนุนการดำเนินงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ($r = -0.06, p > 0.05$) ส่งผลให้ภาพรวมผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ($r = -0.10, p > 0.05$)

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการสำรวจพื้นที่ในจังหวัดสงขลา ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินขนาดใหญ่แห่งหนึ่งจำนวน 25 สาขาในเขตจังหวัดสงขลา จำนวน 156 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีอัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 82.05 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่มี ส่วนที่ 2 ผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ความต้องการลาออก ส่วนที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้ 1) ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติสำหรับปัจจัยส่วนบุคคล 2) ในการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของเกณฑ์ในการประเมินความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่มี ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) 2) ในการหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ หาค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญของทักษะนำมาเปรียบเทียบกับฐานนิยมระดับทักษะที่มี เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและฐานนิยมโดยการใช้สถิติ t-test 3) การวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในรายทักษะด้วยการหา ผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่มี 4) ในการวิเคราะห์ระดับผลการปฏิบัติงาน ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) 5) การหาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) 6) การเสนอแนว

ทางแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ ใช้วิธี Importance-Performance Analysis (IPA) ในการนำเสนอในเชิงแผนภาพ Scatter Diagram 7) การวิเคราะห์ระดับความต้องการลาออก ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) 8) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออก โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) 9) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออก โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ซึ่งการวิเคราะห์ทั้งหมดข้างต้นได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ซึ่งจากผลการวิจัยในบทที่ 4 นำไปสู่การสรุปผลการวิจัย อธิบายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นำมาสู่การตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ข้อดังนี้

1. เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1. เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากการศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงสูงถึงร้อยละ 86.7 ส่วนที่เหลือเป็นเพศชาย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 25-30 ปี ร้อยละ 58.6 ถัดมามีอายุในช่วง 31-35 ปี ร้อยละ 17.2 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 89.8 จบจากสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์สูงถึงร้อยละ 84.4 ระดับเงินเดือน 15,000-20,000 บาท ร้อยละ 50.8 รองลงมาคือระดับเงินเดือน 20,001-25,000 บาท ร้อยละ 16.4 มีระยะเวลาการทำงานกับธนาคารมากกว่า 4 ปี ร้อยละ 35.9 รองลงมาต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 21.1

ผลจากการศึกษาในบทที่ 4 พบว่าเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในรูปแบบพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินมีทักษะน้อยกว่าที่ธนาคารต้องการ

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติด้านทักษะ โดยภาพรวมพนักงานคิดว่าทักษะทั้ง 24 ทักษะมีระดับความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นทักษะที่พนักงานคิดว่ามีระดับความสำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 2) การตรงต่อเวลา 3) การทำงานเป็นทีม 4) ความรับผิดชอบ 5) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย 6) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 7) ความสามารถในการสื่อสาร 8) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา 9) การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร 10) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ส่วนทักษะที่พนักงานคิดว่ามีระดับความสำคัญระดับมากต่อการปฏิบัติงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ 2) ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 3) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร 4) ความสามารถในการบริหารเวลา 5) การเจรจาต่อรอง 6) ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 7) การโน้มน้าวใจ 8) วางแผนและจัดการ 9) การบริหารงานด้วยตนเอง 10) ทักษะการอ่าน 11) ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 12) ความสามารถในการวิเคราะห์ 13) ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ 14) ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติด้านทักษะ โดยภาพรวมพนักงานมีทัศนคติต่อทักษะที่ตนมีในระดับมาก ซึ่งสามารถจำแนกทักษะที่พนักงานคิดว่าตนมีในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ 1) การตรงต่อเวลา 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 6) ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ 7) ความสามารถในการสื่อสาร 8) ความสามารถในการบริหารเวลา 9) ทักษะการอ่าน 10) การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร 11) ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้ 12) ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร 13) ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ 14) การบริหารงานด้วยตนเอง 15) วางแผนและจัดการ 16) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย 17) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร 18) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา 19) ความสามารถในการวิเคราะห์ 20) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 21) ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล 22) การเจรจาต่อรอง 23) การโน้มน้าวใจ สำหรับทักษะที่พนักงานคิดว่าตนมีในระดับปานกลางคือ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ

เมื่อได้ข้อมูลผลการวิเคราะห์ทางสถิติในด้านความสำคัญของทักษะในการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงาน และ ระดับทักษะที่พนักงานมี นำข้อมูลทั้งสองส่วนมา

วิเคราะห์ร่วมกัน จนพบว่าเกิดปัญหาทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ธนาคารต้องการ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีทักษะน้อยกว่าสิ่งที่องค์กรต้องการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นทั้งหมด นำไปสู่การจัดกลุ่มทักษะตามทัศนคติของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร

1. ทักษะที่เป็นจุดแข็งของธนาคารซึ่งต้องรักษาไว้ มีทั้งหมดดังนี้ (1) ความรับผิดชอบ (2) ความสามารถในการนำความรู้ประสบการณ์มาใช้ (3) ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรม (4) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (5) การทำงานเป็นทีม (6) การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร (7) ความสามารถในการบริหารเวลา (8) การตรงต่อเวลา (9) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (10) ความสามารถในการสื่อสาร เนื่องจากตามทัศนคติของพนักงานทักษะดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและพนักงานก็มีระดับทักษะด้านเหล่านี้สูง

2. ทักษะที่ธนาคารต้องรีบแก้ไข โดยทักษะเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานแต่พนักงานมีระดับทักษะไม่เพียงพอ คือ (1) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (3) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย (4) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร ซึ่งทักษะทั้งหมดข้างต้นจัดเป็นทักษะที่สร้างจุดอ่อนให้แก่ธนาคารตามทัศนคติของพนักงาน

3. ทักษะที่ธนาคารควรลดความสำคัญ ตามทัศนคติของพนักงาน ทักษะเหล่านี้ไม่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน แต่ธนาคารให้ความสำคัญมากเกินไปจนจำเป็น คือ (1) การบริหารงานด้วยตนเอง (2) วางแผนและจัดการ (3) ความสามารถในการวิเคราะห์ (4) ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล (5) การเจรจาต่อรอง (6) การโน้มน้าวใจ (7) ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ

4. ทักษะที่ไม่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงาน มีทั้งหมด 3 ทักษะคือ (1) ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (2) ทักษะการอ่าน (3) ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงานในภาพรวมมีแนวโน้มมีประสิทธิภาพมาก โดยงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) การทำธุรกรรมฝากถอน 2) เปิดประตูสาขา เปิดระบบคอมพิวเตอร์

ส่วนงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) การให้บริการโอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคาร ระหว่างจังหวัด 2) รับเงินจากแคชเชียร์ เข้าระบบพร้อมรับลูกค้า 3) ตรวจสอบยอดเงินและนำส่ง 4) ตรวจสอบอีเมลล์ข่าวสารของธนาคาร / สาขา เพื่อพร้อมพูดคุยในช่วงเช้า (Morning Talk) 5) เข้าระบบพิมพ์เลข EMS ปุ่มตราเพื่อเตรียมส่งจดหมายเอกสารของสาขาไปยังสำนักงานใหญ่พร้อมเรียกรายงานสรุปการส่งจดหมาย 6) รวบรวมแยกประเภทเอกสารที่เกิดจากการทำธุรกรรมระหว่างวัน พร้อมออกรายงานนำส่ง รวมถึงรวบรวมใบเปิดบัญชีและใบเปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีเข้าเพิ่ม 7) การให้บริการเปิดบัญชี และทำบัตรเอทีเอ็ม 8) พิมพ์รายงาน ป้อนข้อมูล ตรวจสอบ และทำธุรกรรมเกี่ยวกับเช็ค 9) บริการโอนเงินเพื่อจ่ายเงินเดือนพนักงาน 10) กระทบยอดจำนวนสมุดบัญชีเงินฝากและบัตรเอทีเอ็มที่เหลือ 11) สั่งซื้อเครื่องใช้สำนักงาน 12) ส่งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอากรของสาขาให้กรมสรรพากร 13) การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 14) การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 15) การให้บริการโอนเงินระหว่างประเทศ

จากผลการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในภาพรวม พบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางที่ตรงข้ามกันในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งสองรายด้าน ผลที่ได้คือ 1) ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิด มีความสัมพันธ์กับทั้งงานบริการส่วนหน้าและงานสนับสนุนการดำเนินงานในทิศทางที่ตรงข้ามกันในระดับต่ำมาก 2) ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับงานบริการส่วนหน้าและงานสนับสนุนการดำเนินงานในทิศทางตรงกันข้ามในระดับที่ต่ำ 3) ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะการจัดระบบมีความสัมพันธ์กับงานสนับสนุนการดำเนินงานในทิศทางตรงกันข้ามในระดับที่ต่ำมาก 4) ความรู้ทั่วไปไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน 5) ทักษะด้านความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับงานสนับสนุนการดำเนินงานในทิศทางตรงกันข้ามในระดับที่ต่ำมาก

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความ ต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์ผล ความต้องการลาออกในภาพรวมของพนักงานมีระดับปานกลาง โดยข้อคำถามที่ระบุถึงความต้องการลาออกที่อยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) พนักงานเชื่อว่าพนักงานสามารถหางานอื่นที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย 2) พนักงานได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น 3) พนักงานรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณธนาคาร เพราะธนาคารให้การสนับสนุนพนักงาน 4) พนักงานมีแผนที่จะหางานใหม่ภายใน 12 เดือน 5) ถ้า

พนักงานมีทางเลือก ภายในปีนี้พนักงานจะไม่ทำงานกับธนาคารนี้ ส่วนข้อคำถามที่ระบุถึงความ ต้องการลาออกที่อยู่ในระดับน้อย คือ พนักงานรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้

ผลการวิเคราะห์ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความ ต้องการลาออก ผลที่ได้ พบว่าตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความ ต้องการลาออกของ พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรข้างต้นสองตัวแปร ไม่พบ ความสัมพันธ์กัน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่ง พนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการศึกษาจากรายงานฉบับนี้ ตามทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติการใน ประเทศไทย พนักงานคิดว่าพนักงานมีทักษะน้อยกว่าที่ต้องใช้ในงาน ซึ่งมีงานวิจัยที่ระบุแนวโน้ม ของการเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยงานวิจัยของ Mavromaras และ McGuinness (2007) ระบุว่า การเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในประเทศพัฒนาแล้ว จะมีแนวโน้มที่ แรงงานมีระดับการศึกษาสูงกว่าที่องค์กรต้องการ ในขณะที่ในประเทศที่กำลังพัฒนา หรือประเทศ ด้อยพัฒนา ลักษณะของปัญหาคือแรงงานมีการศึกษาดำกว่าที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับผล การศึกษา

ผลจากการศึกษาทั้ง 24 ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ พบว่าพนักงานมีทัศนคติต่อระดับทักษะที่ตนมีน้อยกว่าที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุก รายทักษะ ส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะ โดยพนักงานมีทักษะน้อยกว่าที่ธนาคาร ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Innovative Secondary Education For Skills Enhancement (2012) ที่วิจัยแรงงานไทยในทุกสาขาอาชีพในปี 2007 และ ปี 2011 เกี่ยวกับทักษะที่แรงงานมี เปรียบเทียบกับทักษะที่นายจ้างต้องการจากแรงงาน ผลการวิจัย ไม่ว่าจะในปี 2007 หรือปี 2011 แรงงานในทุกสาขาอาชีพมีทักษะในทุกกลุ่มทักษะน้อยกว่าที่นายจ้างต้องการ โดยในรายงานระบุว่า

ทักษะที่เป็นจุดอ่อนของแรงงานไทย คือ ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหา

สาเหตุของปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมาจากความเชื่อ และค่านิยมในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญต่อวุฒิการศึกษา โดยมีความเชื่อว่าผู้จบการศึกษาสายสามัญมีความสามารถสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาสายอาชีพ พ่อแม่ ผู้ปกครอง รวมทั้งนักเรียนโดยส่วนใหญ่จึงมุ่งเข้าศึกษาในสายสามัญ ทั้งๆ ที่องค์กร โดยส่วนใหญ่ต้องการแรงงานที่จบจากสายอาชีพ ด้วยภาวะดังกล่าวจึงทำให้อุปทานของตลาดแรงงานเป็นตัวขับเคลื่อนและมีอิทธิพลเหนือกว่าอุปสงค์ของตลาด นักศึกษาที่จบจากสถาบันการศึกษา จึงกลายเป็นแรงงานที่ขาดทักษะที่องค์กรต้องการ ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานทักษะและเกิดช่องว่างทักษะ (World Bank, 2012)

นอกจากนี้ปัญหายังสืบเนื่องมาจากการที่รัฐบาลได้วางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งขยายเศรษฐกิจด้วยการเร่งขยายงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคการลงทุน แม้ว่ารัฐบาลจะประสบความสำเร็จในการให้การศึกษาที่สูงขึ้นกับแรงงานไทย แต่จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment, [PISA]) ในปี ค.ศ. 2013 ที่ผลการทดสอบจาก 65 ประเทศสมาชิก ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 50 โดยผลคะแนนทุกทักษะต่ำกว่าค่าเฉลี่ย สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการศึกษาที่ได้นักเรียนได้รับการสถานศึกษาไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำมาก (World Bank, 2012)

ปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในประเทศไทย ไม่ได้เกิดจากความเชื่อหรือนโยบายของรัฐบาลเพียงเท่านั้น สาเหตุอีกส่วนหนึ่งเนื่องมาจากทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีหลากหลาย เช่น ทักษะที่เกี่ยวกับงาน โดยตรง ทักษะที่ส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทักษะเฉพาะ ทักษะเหล่านี้เป็นทักษะที่ใช้เฉพาะในแต่ละอุตสาหกรรม สถานศึกษารวมถึงมหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างทักษะเฉพาะเจาะจงที่เหมาะสมให้กับบัณฑิตเพื่อตอบสนองแต่ละอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงเป็นแหล่งผลิตแรงงานที่มีช่องว่างทางทักษะเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (WEF, 2015)

นอกจากปัจจัยด้านต่างๆข้างต้น ปัญหาดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการที่ภาคธุรกิจในประเทศไทยไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ไม่ได้กำหนดการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ (Process) ที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มักจัดการฝึกอบรมตามงบประมาณที่มี บางปีก็ไม่มี การฝึกอบรม ไม่มีการจัดทำความจำเป็นในการอบรม (Training Needs) ขององค์กรอย่างจริงจังว่าในแต่ละปีหน่วยงานจะต้องให้ความสนใจในการอบรมเรื่องใดเป็นพิเศษ พนักงานแต่ละกลุ่มควรได้รับการอบรมใดเรื่องใด มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์องค์กรหรือไม่ รวมถึงขาดการติดตามประเมินผลเพื่อวัดผลว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จ และสามารถเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างแท้จริงหรือไม่ คำนึงค่ากับงบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่รูปแบบการประเมินที่นิยมในประเทศไทยคือการประเมินการอบรมเมื่อการอบรมสิ้นสุดในแต่ละวันเท่านั้น (CBT Thailand, 2558) นอกจากนี้ยังไม่มีแนวทางการป้องกันการแย่งชิงคนเก่งที่เกิดจากการฝึกอบรมจากองค์กร รวมถึงไม่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) (Employment and Skills Strategies in Southeast Asia [ESSSA], 2014)

เมื่อพิจารณาภาพรวมทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในประเทศไทยเกิดจากการที่ภาครัฐ ภาควิชาการ และรัฐบาลไม่สามารถทำงานสอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกันได้ ทำให้ปัญหาดังกล่าวมีความซับซ้อน ดังนั้นแม้ว่าจะมีหลายองค์กรทั้งระดับโลก เช่น World Bank และ World Economic Forum ได้มีการออกรายงานเพื่อศึกษาปัญหาดังกล่าว รวมถึงเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความสามารถของแรงงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่จากความซับซ้อนของปัญหาที่มีหลายด้านที่เกี่ยวข้อง ทำให้ปัญหาดังกล่าวยังไม่สามารถแก้ไขได้

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม พบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางที่ตรงข้ามกันในระดับต่ำ ซึ่งอธิบายได้ตามทฤษฎีของ Bose, Oliveras, และ Edson (2001) ว่าในการประเมินตนเองอาจมีความเป็นไปได้ที่ 1) พนักงานจะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตรงตามความเป็นจริง 2) พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง 3) พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองสูงกว่าความเป็นจริง จากทฤษฎีข้างต้นทำให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากทัศนคติ แต่เนื่องจากการประเมินในงานวิจัยนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของผู้ประเมินเอง มิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเพื่อการรับผลตอบแทน จึงเลือกให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง แม้อาจมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะประเมินตนเองด้วยอคติ แต่ทัศนคติดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานประเมินคุณค่าของตนเอง และมีเห็นว่าความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการหรือไม่

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะกับความ ต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการศึกษาระบุว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความ ต้องการลาออกของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้จาก ทฤษฎี การเคลื่อนย้ายแรงงาน (Career mobility theory) (Sicherman & Galor, 1990) ที่กล่าวว่า อัตราการ โยกย้ายที่สูงขึ้นจะเกิดขึ้นเมื่อ พนักงานหนุ่มสาวรู้สึกว่าคุณสมบัติมากกว่าที่องค์กรต้องการ และค่าแรงที่ได้รับไม่คุ้มค่า จึงมีความต้องการลาออก การโยกย้ายจะเกิดขึ้นจนกระทั่งพนักงานจะ สามารถหางานที่ค่าตอบแทนเหมาะสมกับทักษะที่ตนเองมี ดังนั้นในทางกลับกัน เมื่อพนักงานมี ทักษะคิดว่าตนทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในงาน จึงไม่มีเหตุจูงใจ หรือต้องการลาออก

ในงานวิจัยของ Halawi (2014) ที่วิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของ พนักงานในประเทศเลบานอน กล่าวว่ากระบวนการที่นำมาสู่การเข้าออกของพนักงานมี 4 ขั้นตอน คือ 1) คิดถึงการลาออก 2) วางแผนที่จะอยู่หรือลาออก 3) หางานใหม่ 4) ต้องการออกจากองค์กรที่ ทำงานอยู่ในปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับผลการวิจัยในบทที่ 4 ข้อคำถามที่ 1) พนักงานมีแผนที่จะหา งานใหม่ภายใน 12 เดือน ข้อคำถามที่ 3) พนักงานได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น ข้อคำถามที่ 4) พนักงานเชื่อว่าพนักงานสามารถหางานอื่นที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือ ดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย ซึ่งมี ระดับความคิดเห็นปานกลาง ซึ่งส่งผลต่อการลาออกในระดับปานกลาง อาจสื่อให้เห็นถึงความ เป็นไปได้ที่พนักงานอาจจะไม่สามารถหางานใหม่ได้ในขณะนี้ ทำให้กระบวนการลาออก ไม่ครบขั้นตอน หยุดอยู่ที่กระบวนการที่ 3 คือไม่สามารถหางานใหม่ได้ จึงไม่ต้องการออกจาก ธนาคารที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาควบคู่กับสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2558 การส่งออก ลดลงร้อยละ 5 เนื่องมาจากถูกตัดสิทธิพิเศษทางการค้าหลายร้อยรายการจากสหภาพยุโรป นอกจากนี้ยังสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางอุตสาหกรรม เนื่องมาจาก ไม่มีการยกระดับ ผลผลิตภาพและการเพิ่มห่วงโซ่มูลค่า ยังคงเน้นแข่งขันด้วยราคา ในขณะที่ประเทศคู่แข่งมีแรงงาน ราคาถูกกว่า แต่เทคโนโลยีและผลผลิตภาพใกล้เคียงกัน และยังสามารถสิทธิพิเศษทางการค้ามากกว่า ส่งผล ให้เศรษฐกิจของประเทศไทยซบเซาอย่างหนัก ไม่สามารถฟื้นตัวได้ เฉพาะในเดือนมกราคม 2558 เพียงเดือนเดียว ยอดดุลเงินสดติดลบสูงถึงหนึ่งแสนล้านบาท หากนำภาพรวมของเศรษฐกิจโลกมา ประกอบ เศรษฐกิจสหภาพยุโรปยังคงอ่อนแอ ในขณะที่ธนาคารกลางของสหรัฐอเมริกามีแนวโน้ม จะขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ซึ่งจะส่งผลให้เงินทุนในเอเชียและประเทศไทยไหลกลับไปตลาด สหรัฐอเมริกา สิ่งที่จะตามมาคือ ค่าเงินตราในประเทศไทยแถบเอเชียจะอ่อนตัวลง ผลคือ เงินบาทไทย จะแข็งค่าเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายในประเทศซบเซา และเมื่อการส่งออก

ของประเทศไทยไม่ฟื้นตัว ทั้งสองปัจจัยส่งผลให้เกิดการหดตัวทางเศรษฐกิจ จะนำมาสู่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำยืดเยื้อ ซึ่งจะต้องใช้เวลานานหลายปีจึงจะฟื้นตัว (พิชิต ลิขิตกิจสมบูรณ์, 2558)

ไม่เพียงประเทศไทยเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจหดตัว องค์กรต่างๆในต่างประเทศต่างก็ได้รับผลเช่นกัน เช่น บริษัทแพร่ภาพกระจายเสียงอังกฤษ (BBC) เตรียมเลิกจ้างพนักงานกว่า 1,000 คน ในขณะที่ธนาคารเอชเอสบีซี (HSBC) เตรียมเลิกจ้างพนักงานกว่า 50,000 คน ด้านบริษัทซีเมนส์ (Siemens) กลุ่มบริษัทวิศวกรรมขนาดใหญ่ที่สุดของยุโรป ประกาศปลดคนงานทั่วโลก 4,500 คน หรือแม้กระทั่งเวิลด์แบงก์ (World bank) ประกาศปลดพนักงานทั่วโลก 500 ตำแหน่ง อันเนื่องมาจากภาวะทางเศรษฐกิจ (เดลินิวส์, 2558)

ด้านสถานการณ์การเลิกจ้างในประเทศไทย บริษัทเจเนอรัล มอเตอร์ (GM) ให้พนักงาน 3,200 เข้าร่วมโครงการลาออกโดยสมัครใจ (บริษัทหลักทรัพย์บัวหลวง, 2558) ในขณะที่บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีแผนจ้างพนักงานออกจำนวน 3,500 คน (ประชาไท, 2015) ซึ่งจากข้อมูลของกองวิจัยตลาดแรงงาน (2558) ระบุว่าตัวเลขการว่างงานในเดือนมกราคมปี 2558 มีจำนวนประมาณ 4 แสนคน ซึ่งเพิ่มจากช่วงเวลาเดียวกันในปีที่แล้วร้อยละ 11.79 สำหรับสถานการณ์การเลิกจ้างเฉพาะในเดือนมกราคม พ.ศ.2558 มีผู้ถูกเลิกจ้าง 45,705 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันในปีที่แล้วร้อยละ 13.10 สาเหตุของการถูกเลิกจ้างมาจากนายจ้างปิดกิจการมากที่สุดถึงร้อยละ 62.33 แสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของสภาพเศรษฐกิจที่กระทบต่อภาคธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสถาบันการเงินไทย

เพื่อที่จะเข้าใจปรากฏการณ์นี้มากขึ้น จึงศึกษางานวิจัยที่ได้กล่าวถึงความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อความต้องการลาออก Hersch (1991) และ Topel (1986) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในรัฐโอเรกอน ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีทักษะมากกว่าที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานเกิดความรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่า จึงลาออก ทำให้อัตราการเข้าออกสูง โดยผลการวิจัยระบุว่าสิ่งที่เอื้อให้พนักงานลาออกได้ง่าย เกิดจากพนักงานมีทักษะมาก ทำงานได้มีประสิทธิภาพ จึงเปลี่ยนงานได้ง่าย เนื่องจากได้รับข้อเสนอที่น่าพอใจจากองค์กรอื่น

ในขณะที่งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรของธนาคารกรุงไทย (สุชาติ วัชร โยธิน, 2535) ระบุว่า การที่บุคลากรจะลาออกจากราชการ ปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจากภายนอกองค์กร ซึ่งเกี่ยวกับเศรษฐกิจจะมีผลต่อการตัดสินใจลาออก สูงกว่าปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในองค์กร

ส่วนงานวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน (ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี, 2549) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการลาออกจากการทำงาน ทำให้พนักงานมีโอกาสได้ทำงานแบบใหม่ๆ เป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในงานวิจัยดังกล่าวให้ความหมายว่า พนักงานมีความคิดว่าถ้าลาออกจากการทำงานจะมีโอกาสได้ทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทายไปจากเดิม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Hussain, Yunus, Ishak และ Daud (2013) ได้วิจัยในประเทศมาเลเซีย โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีอัตราการลาออกสูง เนื่องจากต้องการงานที่มีผลตอบแทนที่ดีและท้าทายความสามารถ

จากผลการทบทวนงานวิจัยที่มีการจัดเก็บข้อมูลในธนาคารต่างๆข้างต้น นำไปสู่ข้อสรุปเบื้องต้นว่าการตัดสินใจลาออกจากราชการของพนักงานนั้นประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยภายนอก และ สภาพเศรษฐกิจ ที่ช่วยเพิ่มโอกาสการได้งานใหม่ที่ท้าทายและ หรือโอกาสในการเพิ่มผลตอบแทน และปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเดิม เมื่อพิจารณาประกอบกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันของประเทศไทยระหว่างที่มีการจัดเก็บข้อมูล จะเห็นได้ว่าสภาพเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยหลักที่สามารถนำมาใช้อธิบายความต้องการลาออกที่มีอยู่ก่อนข้างต้นในกลุ่มตัวอย่าง ส่วนปัจจัยภายในนั้น แม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่มีการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออก แต่เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ไม่ได้นำปัจจัยดังกล่าวเข้ามาศึกษา

นอกจากนี้ผลการวิจัยไม่สามารถยืนยันว่าพนักงานดังกล่าวเป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิบัติงานน้อยกว่าที่ต้องใช้ในงานในมุมมองของธนาคาร เนื่องจากไม่ได้อยู่ในขอบเขตการศึกษาของงานวิจัย จึงไม่สามารถบอกได้ว่า สถาบันการเงินในประเทศไทยจะมีทัศนคติ หรือมีแนวปฏิบัติต่อพนักงานเหล่านี้อย่างไร จึงเป็นที่มาว่าเหตุใดจึงไม่สามารถยืนยันได้ว่าปัจจัยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมขององค์กรของประเทศไทย หรือปัจจัยแทรกซ้อนอื่น เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความต้องการลาออกทั้งๆที่พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้จึงขออธิบายตามขอบเขตงานวิจัย และจากหลักฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมว่ามีความเป็นไปได้ว่าเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการหางานใหม่ได้ง่ายในขณะนี้ รวมถึงการได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นก็อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีทัศนคติต่อตนเองว่ามีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงอาจมีความพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับในขณะนี้จึงไม่มีความต้องการลาออกตามทฤษฎีการเคลื่อนย้ายแรงงาน

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการศึกษาไม่พบความสัมพันธ์กันระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยพบว่า สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ มีปัจจัย 4 อย่างที่ส่งผลให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มที่จะลาออก

ปัจจัยที่หนึ่ง คือ ภาระงานที่กำกวม ทำให้พนักงานเกิดความสับสนว่าองค์กรต้องการอะไร นำไปสู่ความไม่พอใจในงานและความต้องการลาออก (Ngo, Foley, & Hoi, 2005) ภาวะที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรอย่างชัดเจน จะส่งผลให้เกิดความต้องการลาออก

ปัจจัยที่สอง คือ ภาระงานมากเกินไป นำไปสู่ความเหนื่อยล้า ทำให้เกิดความต้องการลาออก (Ngo, Foley, & Hoi, 2005) ซึ่งการเพิ่มภาระงานมากเกินไปสร้างความหวาดกลัวให้พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ จึงทำให้เกิดความต้องการลาออก ซึ่งปัจจัยทั้งสองข้อนี้หากพิจารณาภายใต้สถานการณ์การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน พนักงานที่มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน และจะรับทราบคำอธิบายงานตั้งแต่ในช่วงกระบวนการคัดเลือก สรรหา และฝึกอบรม ก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง สองปัจจัยนี้จึงไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความต้องการลาออก

ปัจจัยที่สามคือ หัวหน้างาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกประเมินโดยหัวหน้างาน ดังนั้น หากพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แต่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้างาน ก็อาจมีความเป็นไปได้ที่จะถูกประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในหัวหน้างานของตน ส่งผลถึงความต้องการลาออก (Gerstner & Day, 1997) ซึ่งหากลดปัญหาทั้งสามปัจจัยนี้ได้ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ปัจจัยนี้อาจจะเป็นสาเหตุให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการลาออกได้ แต่เนื่องจากไม่ได้อยู่ในขอบเขตการศึกษารั้งนี้ ดังนั้นจึงไม่สามารถสรุปว่าปัจจัยทั้งสามนี้เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน

ปัจจัยที่สี่คือ กฎระเบียบ นโยบายของบริษัท ยกตัวอย่างเช่น ด้านนโยบายการลาหยุดขององค์กรเข้มงวด พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำจะมีความรู้สึกว่าการนโยบายขององค์กรเป็นปัญหา เพราะพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำมีความต้องการหยุดงานบ่อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Stumpt & Dawley, 1981) เมื่อนโยบายบริษัทไม่เอื้อให้พนักงานสามารถทำในสิ่งที่ต้องการ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกทุกข์ทรมานและต้องการลาออกในที่สุด ซึ่งหาก

พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะเครียด นโยบายของธนาคาร จะพบว่าธนาคารมีภาวะเครียดและนโยบายในการลาหยุดที่ชัดเจน ปัจจัยนี้จึงไม่น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความต้องการลาออก

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกของผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง คือ ผลตอบแทน (Bycio, Hackett, & Alvares, 1990; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; McEvoy & Cascio, 1987 และ Williams & Livingstone, 1994) แต่เนื่องจากสถานการณ์ในประเทศไทย แนวโน้มการจ่ายผลตอบแทนของอุตสาหกรรมโดยรวมเพิ่มสูงขึ้นทุกปี (Tower Watson, 2014) ค่าตอบแทนจึงไม่น่าจะใช้สาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความต้องการลาออก

ดังนั้นเมื่อพิจารณาในภาพรวมจากทุกๆ ปัจจัยในข้างต้น แทบไม่พบปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานมีความต้องการลาออก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าสำหรับตลาดแรงงานในสถาบันการเงินของประเทศไทย อาจมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือขอบเขตของการศึกษารั้งนี้ ที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการวิจัยเพื่อใช้ประโยชน์ในการเป็นแนวทางสำหรับธนาคาร ในเรื่องผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออก และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

ธนาคารควรมีการจัดฝึกอบรมในด้านทักษะให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารใช้ในการประเมินพนักงาน หากธนาคารประเมินผลการปฏิบัติงานจากยอดขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน และงานบริการ ควรให้ความสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารที่เปลี่ยนไป เพื่อให้พนักงานสามารถปรับทัศนคติต่องาน มีความเข้าใจองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากการสื่อสารควรพิจารณาวิธีการจูงใจพนักงานว่าสามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคารได้และมีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงานหรือไม่ เนื่องจากผลของงานวิจัยชิ้นนี้ ระบุว่าพนักงานขาดทักษะในด้านความพยายามที่จะไปสู่เป้าหมาย

นอกจากนี้ควรเน้นสร้างทักษะที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังตัวอย่างข้างต้น หากธนาคารต้องการมีผลประกอบการที่โดดเด่น การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินเป็นหนึ่งในงานที่สำคัญที่จะทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมาย สิ่งที่ธนาคารควรตรวจสอบคือ วิธีการอบรมของธนาคารสามารถสร้างทักษะความเข้าใจทางด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือ สามารถออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร

โดยเสริมสร้างบุคลากรให้มีความเข้าใจผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคารได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อสร้างจุดแข็งในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับธนาคารได้ในระยะยาว จากผลการวิจัยในบทที่ 4 ทักษะที่พนักงานมีความเห็นว่าทักษะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมาก แต่พนักงานมีทักษะไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานที่ดีเท่าที่ควรพนักงาน จึงเสนอแนะให้ทำการฝึกอบรม 4 ทักษะ คือ ทักษะที่ (1) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (13) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย (15) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร ซึ่งเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานขาดทักษะที่ธนาคารต้องการในระยะสั้น

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานขาดทักษะในระยะยาว อันเนื่องมาจากการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง รวมถึงการขยายตัวของธุรกิจ และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในอนาคต ทำให้ความต้องการแรงงานมีทักษะมาก เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่สถานศึกษาจะสามารถตอบสนองได้ (Sarvi, 2008) สถานการณ์แรงงานมีทักษะไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ธนาคารต้องการจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นไม่สิ้นสุด ก่อให้เกิดคำถามว่าธนาคารจะได้อย่างไรในเมื่อธนาคารต้องการพนักงานที่มีทักษะที่สามารถสร้างผลงานยอดเยี่ยม World Bank (2014) เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยธนาคารต้องผสมผสานการฝึกอบรมเข้าสู่สถานศึกษาให้ได้ เช่น ในประเทศมาเลเซียได้ปฏิรูปการศึกษาและฝึกอบรมด้วยระบบทวิภาคี (Dual System) (ESSSA, 2014) ซึ่งมีต้นแบบมาจากประเทศเยอรมนี ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนหลัก (Backbone) ที่ทำให้ประเทศเยอรมนีผ่านวิกฤตเศรษฐกิจทุกครั้ง เนื่องจากใช้ความต้องการของตลาดแรงงานเป็นที่ตั้งฝึกอบรมแรงงานให้ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน จึงทำให้เกิดการจับคู่ที่สมบูรณ์แบบ (Perfect match) ขึ้นระหว่างคนและงาน ทำให้สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้อย่างมั่นคงและมีพลวัต ซึ่งหากธนาคารสามารถหาสถานศึกษาที่สามารถทำบันทึกข้อตกลง (Memorandum of Understanding) เพื่อศึกษา ฝึกอบรม รวมถึงฝึกปฏิบัติงานในธนาคาร ในระยะเวลาที่แรงงานยังคงศึกษาในสถานศึกษา ธนาคารจะมีช่วงเวลาในการสร้างทักษะและความผูกพันในแรงงานต่อธนาคาร รวมถึงการปรับทัศนคติของแรงงานให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร ซึ่งเมื่อแรงงานจบจากสถานศึกษา นอกจากจะเป็นแรงงานที่มีทักษะตรงกับที่ธนาคารต้องการแล้ว ยังมีแนวโน้มที่ธนาคารจะสามารถสร้างคนเก่ง (Talent) ที่มีความผูกพันกับธนาคารในระยะยาว ผลที่ได้คือ ธนาคารจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) แทนที่จะต้องเผชิญปัญหาแรงงานมีทักษะไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งในระยะยาว ค่าใช้จ่ายสะสมในกระบวนการสรรหาพนักงานจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ยังมีต้นทุนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน เช่น งานชะงัก ความสามารถในการแข่งขันลดลง สูญเสียความรู้ ทักษะ และความทรงจำขององค์กร ในระยะยาวสิ่งเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้

ธนาคารล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้ (Fidalgo & Gouveia, 2012) ดังนั้นองค์กรจึงควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างและรักษาความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร

ในทางปฏิบัติธนาคารต้องรอให้มหาวิทยาลัยและสถานศึกษาปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของธนาคาร หรืออาจคิดปัญหาในการหาสถานศึกษาที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตร ในกรณีนี้ธนาคารต้องพยายามด้วยการ 1) สร้างระบบการอบรมและระบบพี่เลี้ยง 2) สร้างวิธีการสอนงาน 3) สนับสนุนการสร้างทักษะด้วยการสนับสนุนการเงินให้กับพนักงาน (WEF, 2015)

นอกจากนี้ WEF (2015) ได้เสนอแนวทางการแก้ไขที่นอกเหนือจากแนวทางข้างต้น โดยระบุว่าวิธีที่ดีที่สุดที่พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง (High Performance) คือ การเลือกคนที่เหมาะกับงาน ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการสร้างรวมถึงพัฒนาบุคลากรต้องใช้ระยะเวลา และมีต้นทุน หากองค์กรเริ่มต้นกระบวนการคัดสรรพนักงานได้ถูกต้อง โดยเลือกจากคนที่เหมาะกับงาน จะช่วยลดระยะเวลาในการพัฒนา รวมถึงต้นทุนที่ใช้ในการพัฒนา ธนาคารสามารถนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ โดยกำหนดคุณสมบัติทักษะที่ธนาคารต้องการในระยะยาวที่ตรงกับกลยุทธ์การแข่งขันของธนาคาร หรือนำผลการศึกษาคำวิจัยฉบับนี้มาเป็นแนวทางในการคัดสรรพนักงานที่มีทักษะตรงกับที่ธนาคารต้องการ

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 พบว่าแม้ว่าพนักงานมีความต้องการลาออกในระดับปานกลางแต่อาจเป็นไปได้ว่าเป็นเพราะเงื่อนไขสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ไม่เอื้อให้พนักงานหางานใหม่ได้ง่าย ไม่ได้เกิดจากความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

1. ควรเพิ่มการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในครั้งต่อไป โดยเจาะจงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5-8 คนต่อกลุ่ม เพื่อให้เกิดการต่อยอดทางความคิด (สุธินิ ฤกษ์จำ, 2557) โดยแบ่งเป็น 1) กลุ่มผู้บริหาร 2) กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ 3) กลุ่มอดีตพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงขยายพื้นที่ที่ศึกษา เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความต้องการลาออก รวมถึงความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในเชิงลึก

2. ศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะที่แต่ละประเทศใช้ เช่น เยอรมนี มาเลเซีย (ESSSA, 2014) เพื่อหารูปแบบกระบวนการทำงานร่วมกันของทั้งภาคการศึกษา ภาคธุรกิจ และภาครัฐบาลในการแก้ไขปัญหา

3. ทำการศึกษาซ้ำอีกครั้งในอนาคตในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเติบโต เพื่อทดสอบผลการศึกษาในสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2558). สำนักงานแรงงานจังหวัด. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก http://www.mol.go.th/anonymouse/map_link
- กองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ. (2556, 1 กันยายน). ตลาดคนแบงก์เดือด ไมโครบรานซ์ไวยงาน โหด/ อัดเงินเดือนครึ่งแสนแย่งมือดีฝ่ายชาย-สินเชื่อ. ฐานเศรษฐกิจ, น. 1.
- กองบรรณาธิการประชาไท. (2558, 11 มีนาคม). “ทีโอที” จ่อโละ 3,500 คนอ้างลดค่าใช้จ่าย เตรียมเงิน 9 พันล้านจ้างพนักงานให้ออก. ประชาไท, จาก <http://www.prachatai.com/journal/2015/03/58328>
- กองวิจัยตลาดแรงงาน. (2558). สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้างและความต้องการแรงงานปี 2558. ค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2558, จาก <http://lmi.doe.go.th/>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ 2556. ค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2557, จาก <http://www.set.or.th/set/companyprofile.do?Symbol=UP & language=th&country=TH>
- ฉันทนา พินิจจันทร์. (2544). การใช้ทักษะที่จำเป็นในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพของพยาบาลในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขต 2. การค้นคว้าแบบอิสระ ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ถวิล หนูสง. (2530). ความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอเกี่ยวกับ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). สถาบันการเงิน. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2558, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Pages/FinancialInst.aspx>
- นพรัตน์ ศรีจางค์. (2547). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- บริษัทหลักทรัพย์บัวหลวง. (2558). ข่าวประจำวันนี้. ค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2558 จาก <http://itrading.bualuang.co.th/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%99%E0%B8%B5%E0%B9%89-RSS-E0%B8%A3%E0%B8%>

B2%E0%B8%A2%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%
B5%E0%B8%A2%E0%B8%942000707

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พิชิต ลิขิตกิจสมบูรณ์. (2558, 2 กรกฎาคม). *เศรษฐกิจไทยปี 2558 เสาจริง?.* ประชาไทย, จาก <http://www.prachatai.com/journal/2015/04/58787>
- ลดพนักงาน. (2558, 3 กรกฎาคม). *เดลินิวส์*. ค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2558 จาก <https://www.dailynews.co.th/tags/%E0%B8%9B%E0%B8%A5%E0%B8%94%E0%B8%9E%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99>
- ล็อก 2.4 หมิ่นไร่พัฒนา 5 เขตเศรษฐกิจพิเศษ เร่งยกเครื่องผังเมืองเปิดประตูค้าชายแดนทั่วไทย. (2557, 14 สิงหาคม). *ประชาชาติธุรกิจ*, 8-9.
- สอ เสถบุตร. (2540). *ปทานุกรมอังกฤษเป็นไทย*. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด
- สุชาติ วัชรโยธิน. (2535). *ปัจจัยการลาออกจากการงานของบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา พนักงานระดับบริหารธนาคารกรุงไทย*. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุธินี ฤกษ์จำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุปราณี พัฒนจิตวิไล. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มของการตัดสินใจลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการพัฒนาศุภาพชุมชน. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *เอกสารเผยแพร่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. ค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2557, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>
- สำนักงานแรงงานจังหวัดตราด. (2558). *ข้อมูล/สถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด*. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก <http://trat.mol.go.th/situation>
- สำนักงานแรงงานจังหวัดตาก. (2558). *ข้อมูล/สถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด*. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก <http://tak.mol.go.th/situation>

- สำนักงานแรงงานจังหวัดมุกดาหาร. (2558). ข้อมูล/สถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก <http://mukdahan.mol.go.th>
- สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา. (2558). ข้อมูล/สถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก <http://songkhla.mol.go.th/situation>
- สำนักงานแรงงานจังหวัดสระแก้ว. (2558). ข้อมูล/สถานการณ์ด้านแรงงานจังหวัด. ค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก <http://sakaeo.mol.go.th/situation>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2557). รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่อครัวเรือน จำแนกตามภาค และจังหวัด พ.ศ. 2539 – 2556. ค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://service.nso.go.th/nso/web/statseries/statseries11.html>
- สำนักเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ. (2557). เขตเศรษฐกิจใหม่ นักลงทุนไม่ควรพลาด. ค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.oae.go.th/biae/download/Press/ASEAN/Press_oct_2.pdf
- อวยพร เรื่องตระกูล และ สุนทรพจน์ ดำรงพานิชย์. (ม.ป.ป.). การประเมินตนเอง (Self-Evaluation). ค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2557, จาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Ffednet.kku.ac.th%2F~edad%2FOLD%2Fresearch_article%2FselfEvaluation.doc&ei=Lw-rVLSGBMGvuQSkloDQBg&usq=AFQjCNE7 nZQlqDI2 DBP3 ypPi XxKIN4 bspw&sig2=8-Fe4RaW3ayVugqA0QzXzQ&bvm=bv.82001339,d.c2E
- Aghion, P., & Blanchard, O. (1994). On the Speed of Transition in Central Europe. *NBER Macroeconomics Annual*, 283-320.
- Aghion, P., & Howitt, P. (1997). *Endogenous Growth Theory*. Cambridge: MIT Press.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management. 2nd edition*, Person education, Inc., Prentice Hall.
- Allen, J., & Velden, R. V. D. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Paper* 3(2001), 434-452.
- Ali, F. A., Long, Y., Zainol, F. A., & Mansor, M. (2012). *Student's Self-Perceived Importance of Employability Skills Needed: A Case Study in University of Sultan Zainal Abidin (UnisZA), Malaysia*. Paper presented at the Proceedings of 2nd International Conference on Management (ISBN: 978-967-5705-07-6), Malaysia. Retrieved December 2, 2014,

- from http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icm2012_proceeding/078_172_2ndICM2012_Proceeding_PG1038_1054.pdf
- Allison, P. D. (1974). *Interorganizational mobility of academic scientists*. Paper presented at the 69th meeting of the American Sociological Association, Montreal.
- Arrow, K.J. (1971). *The theory of discrimination*. Department of Economics, Princeton University : Industrial Relations Section Working Papers.
- Arrow, K.J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of Public Economics*, 2, 193-216.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Beach, D. S. (1975). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan.
- Becker, G.S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5-2), 9-49.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special References to Education*. Chicago, University of Chicago Press.
- Biner, B., & Goksel, T. (2012). *Education and Job Mismatch*. Retrieved August 18, 2013 from https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=MWETFall2012&paper_id=16
- Bose, S., Oliveras, E., & Edson, W. N. (2001). How Can Self-Assessment Improve the Quality of Healthcare? *Operations Research Issue Paper*, 2(4). Published for USAID by the Quality Assurance Project (QAP) and the JHPIEGO Corporation. Retrieved September 20, 2014 from http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNACN247.pdf
- Burns, N., & Grove, S. K. (1997) *The Practice of Nursing Research*, 3rd Edition. Canada: Philadelphia: Saunders.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Alvares, K. M. (1990). Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 39, 47-76.
- Cain, G.G. (1976). The challenge of segmented labor market theories to orthodox theory: A survey. *Journal of Economic Literature*, 14(4), 1215-1257.
- CBT Thailand. (2558). *ทำไมการฝึกอบรมของไทยไม่ได้มาตรฐาน*. ค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.cbthailand.com/%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B9%84%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9D%E0%B8%B6%E0%B8%81>

E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%82%E0%B8%AD
%E0%B8%87%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2/

Cha, Xin Yi (2012) *Factors influencing intention to quit among bank employees in Malaysia*. Master dissertation/thesis, UTAR.

Cheng-Min, F., & Kung-Yeun, J. (2005). Analyzing airline service importance strategy through importance and performance analysis. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies* 6, 782-797.

Chu Ng, Y. (2001). Overeducation and Undereducation and their effects on earnings: Evidence from Hong Kong 1986-1996. *Pacific Economic Review*, 6(3), 401-418.

Clenfield, J. (2007). Unemployment rate in Japan reaches 9 year low. *International Herald Tribune*. Retrieved January 6, 2014 from <http://www.encyclopedia.com/doc/1P1-139980886.html>

Cohn, E., & Chu Ng, Y. (2000). Incidence and wage effects of overschooling and underschooling in Hong Kong. *Economics of Education Review*, 19(2), 159-168.

Cohn, E., & Khan, P.S. (1995). The Wage effects of over-schooling revisited. *Labour Economics*, 2, 67-76.

Decramer, A. Smolders, C. & Vanderstraeten, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24(2), pp. 352-371

Desjardins, R., & Rubenson, K. (2011). An Analysis of Skill Mismatch Using Direct Measures of Skills. *OECD Education Working Paper*, 63 : OECD Publishing. Retrieved February 4, 2014 from <http://dx.doi.org/10.1787/5kg3nh9h52g5-en>.

Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA. Lexington Books.

Dolton, P., & Vignoles, A. (2000). The incidence and the effects of overeducation in the UK graduate labour market. *Economics of Education Review*, 19(2), 179-198.

Duncan, G.J., & Hoffman, S. (1979). On-the-job training and earnings differences by race and sex. *Review of Economics and Statistics*, 61(4), 594-603.

- Employment and Skills Strategies in Southeast Asia. (2014). *Building effective skills strategies to foster quality job creation and growth*. Retrieved July 1, 2015 from <http://www.oecd.org/cfe/leed/Summary-6th-Expert-ESSSA.pdf>
- European Commission. (2001). *European Economic Forecast 2011*. Retrieved January 9, 2014 from http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/27_skills_gaps_and_labour_mobility.pdf.
- Fidalgo, F., & Gouvela, L.B. (2012). Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese Real Estate Case. *Scientific Papers*, 2(2), 1-16
- Freeman, R. B. (1976). *The Overeducated American*. New York, Academic Press
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied Psychology*, 82, 827-844.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2012). *Thailand and Global Adult Population Survey*. Retrieved July 1, 2015 from <http://women-entrepreneurship.org/pdf/GEM%20Thailand%202012%20Report.pdf>
- Greenwald, A.G. (1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American psychologist*, 35, 603-618.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 245-293.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Groot, W. (1996). The incidence of, and return to, overeducation in the UK. *Applied Economics*, 28, 1345-1350.
- Halawi, H. A. (2014). Stimuli and Effect of the Intention to Leave the Organization. *European Scientific Journal*, 1, 184-197
- Hartog, J. (1981). Wages and allocation under imperfect information. *De Economist*, 129(3), 311-323.
- Hartog, J. (1983). To graduate or not: Does it matter? *Economics Letters*, 12, 193-199.
- Hartog, J. (1985). Earnings functions: Testing for the demand side. *Economics Letter*, 19, 281-285.

- Hartog, J. (1986a). Allocation and the earnings function. *Empirical Economics*, 11(2), 97-110.
- Hartog, J. (1986b). Earnings functions: Beyond human capital, *Applied Economics*, 18(12), 1291-1309.
- Hersch, J. (1991). Education Match and Job Match. *Review of Economics and statistics*, 73, 140-144.
- Hinkle, D.E, William, W. & Stephen G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Hussain, A., Yunus, N., Ishak, N., & Daud, N. (2013). The influence of intentions to leave towards employment engagement among young bankers in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 8(143). 89-97.
- Innovative Secondary Education for Skills Enhancement. (2012). *Skills for Employability: Southeast Asia*. Bangkok, Thailand: Author.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9, 74-83.
- Jackofsky, E.F., Ferris, K. R., & Breckenridge, B. G. (1986). Evidence for a curvilinear relationship between job performance and turnover. *Journal of Management*, 12, 105-112.
- Johansson, M., & Katz, K. (2007). Wage differences between women and men in Sweden – the impact of skill mismatch. *Working paper Series 2007, 13*, IFAU-Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy.
- Judge, T. A., & Hullin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple-source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388–421.
- Khan, M. (n.d). *Impact of Skill Mismatch on Organization's Performance*. Paper presented at the Proceedings of 2nd International Conference on Business Management (ISBN: 978-969-9368-06-6), Pakistan. Retrieved November 20, 2013 from <http://umt.edu.pk/icobm2012/pdf/2C-74P.pdf>
- Korman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.

- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Marimon, R., & Zilibotti, F. (1999). Unemployment Vs. Mismatch of Talents: Reconsidering Unemployment Benefits. *Economic Journal*, 109, 266-291.
- Martin, T. N., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66, 116-119.
- Mavromaras, K., & McGuinness, S. (2007). Policy Forum: Education and Skill Mismatches in the Labour Market, Education and Skill Mismatches in the Labour Market: Editors' Introduction. *The Australian Economic Review*, 40(3), 279-285.
- McEvoy, G.M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 744-762.
- McDonald, J. T., & Valenzuela, M. R. (2009). The Impact of Skill Mismatch among Migrants on Remittance Behaviour. *Social and Economic Dimensions of An Aging Population*, 242, McMaster University, Ontario, Canada.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.
- Mincer, J. (1962). On-the-job training: Costs, returns, and some implications. *Journal of Political Economy*, 70(5-2), 50-79.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: Columbia University Press.
- Ngo, H.Y., Foley, S., & Hoi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 2133-2146.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. (5th. Ed.) New York, McGraw-Hill, 2014.
- Pastore, F., & Tyrowicz, J. (2012). *Labour turnover and the spatial distribution of unemployment. A panel data analysis using employment registry data*. Retrieved February 12, 2015 from https://www.academia.edu/1124903/Labour_turnover_and_the_spatial_distribution_of_unemployment._A_panel_data_analysis_using_employment_registry_data

- Paranto, S. R., & Kelker, M. (1999). Employer Satisfaction with Job Skills of Business College Graduates and its impact on Hiring Behavior. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(3), The Haworth Press, Inc., New York, USA.
- Quintini, G. (2010). Over-qualified or under-skilled: A review of existing literature. OECD document for official use [DELSA/ELSA/RD(2010)2].
- Riley, J.G. (1976). Information, screening and human capital. *American Economic Review*, 66(2), 254-260.
- Romer, P. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98, 71-102.
- Rumberger, R. (1987). The impact of surplus schooling on productivity and earnings. *Journal of Human Resources*, 22(1). 24-50.
- Salamin, A., & Hom, P.W. (2005). In search of elusive U-shaped performance-turnover relationship : Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of applied Psychology*, 90, 1204-1216.
- Sattinger, M. (1980). Capital and the Distribution of Labor Earnings. Amsterdam: North Holland Publishing.
- Sattinger, M. (1993). Assignment models of the distribution of earnings. *Journal of Economic Literature*, 31(2), 831-880.
- Sarvi, J. (2008). Higher Education in Asia and the Pacific Region: Issues for Financing and Partnership, Particularly from the Perspective of Access, Equity, Quality, and Diversity of Higher Education, Paper presented at the Proceedings on 24-26 September 2008, Macao.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T.W. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. *Journal of Economic Literature*, 13(3), 827-846.
- Shimer, R., & Smith, L. (2000). Assortative Matching and Search. *Econometrica*, 68, 343-370.
- Shimer, R. (2007). Reassessing the Ins and Outs of Unemployment. *NBER Working Papers 13421*, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Sloane, P.J., Battu, H., & Seaman, P. (1999). Overeducation, Undereducation and the British Labour Market. *Applied Economics*, 31, 1437-1453.

- Sicherman, N., & Galor, O. (1990). A theory of career mobility. *Journal of Political Economy*, 98(1), 169-192.
- Spence, A.M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Stumpf, S.A., & Dawley, P.K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, 24, 148-163.
- Suleman, F. (2012). The impact of skills and performance on earnings: evidence from retail bankers in Portugal. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2205-2220.
- The European Labour Force Survey. (2001-2011). *Skills Mismatches and Labour Mobility [Pdf]*. Retrieved March 18, 2014 from European Commission Online Website : http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/27_skills_gaps_and_labour_mobility.pdf.
- Theodossiou, J. & Panos, A. G. (2007). Earnings Aspirations and Job Satisfaction: The Affective and Cognitive Impact of Earnings Comparisons. Retrieved March 17, 2014 from <http://aura.abdn.ac.uk/bitstream/2164/104/4/ISSN%200143-07-01.pdf>
- The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. (2000). *Skills and Tasks for Jobs*. Retrieved October 25, 2014 from: http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/1999_35.pdf
- Thurow, L.C. (1975). *Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S.Economy*. New York, Basic books.
- Tinbergen, I. (1956). On the Theory on Income Distribution. *Weltwirtschaftliches Archive*, 77, 156-175.
- Topel, R. (1986). Job Mobility, Search and Earnings Growth. *Research in Labor Economics*, 8, 199-233.
- Tower Watson. (2014). Salary increase of 6% in 2014 for Thailand's general industry, Towers Watson survey finds. Retrieved December 15, 2014 from <http://www.towerswatson.com/en/Press/2014/03/Salary-increase-of-6-in-2014-for-Thailand-general-industry>
- Trevor, C.O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61.

- Trevor, C. O., Hausknecht, J. P., & Howard, M. J. (2007). Why high and low performers leave and what they find elsewhere: Job performance effects on employment transitions. *Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper No. 11*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Tzeng, G. H., & Chang, H. F. (2011). Applying Importance-Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry. *Journal of Technology Management & Innovation, 6*(3), 106-115.
- Verhaest, D., & Omey, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research, 77*, 419-448.
- Weiss, A. (1995). Human capital vs. signaling explanations of wages, *Journal of Economic Perspectives, 9*(4), 133-154.
- Williams, C. R., & Livingstone, L.P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 37*, 269-298.
- World Bank. (2012). *Leading with Ideas: Skills for Growth and Equity in Thailand*. Bangkok, World Bank.
- World Bank. (2014). *Stepping up skill [PowerPoint Slides]*. Retrieved July 1, 2015 from <https://www.theciip.org/sites/ciip/files/documents/Amit%20Dar.pdf>
- World Economic Forum. (2013). *The Human Capital Report*. Geneva, Switzerland: Author.
- World Economic Forum . (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva, Switzerland: Author.
- World Economic Forum. (2014). *Matching Skills and Labour Market Needs: Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs*. Geneva, Switzerland: Author.
- World Economic Forum. (2015). *How putting employees first drives business performance*. Geneva, Switzerland: Author.
- Xiangrong, W. (2008). The Impact of overeducation on earnings in China. *Front. Educ. China, 3*(1), 123-136. Doi; 10.1007/s11516-008-0008-4
- Zeufack, A. G. (2006). *Skills Inadequacy and Thailand Competitiveness [PowerPoint Slides]*. Retrieved February 27, 2014 from Worldbank.org Online Website: http://siteresources.worldbank.org/INTTHAILAND/Resources/333200-1089943634036/475256-1151398840534/oct26_Skill_shortage_Albert.ppt

ภาคผนวก ก

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา
พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

2. แบบสอบถามนี้มี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่มี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความต้องการลาออก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะถูกเก็บเป็นความลับ คำตอบของท่านไม่มีผลใดๆทั้งสิ้นต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่าน ผลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นและการนำเสนอจะนำเสนอในภาพรวม ไม่มีการแสดงข้อมูลส่วนบุคคลแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือและความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่มี

คำแนะนำ : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานของท่านข้อละ 1 เครื่องหมาย และระดับทักษะที่ท่านมีข้อละ 1 เครื่องหมาย

ข้อ	ทักษะในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	ท่านคิดว่าทักษะดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่านในระดับใด					ท่านคิดว่าท่านมีทักษะดังกล่าวระดับใด				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	การบริหารงานด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	ความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	วางแผนและจัดการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	ความสามารถในการวิเคราะห์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	ความสามารถในการเลือกและประมวลผลข้อมูล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8	ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์มาใช้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	ความสามารถในการเข้าใจธุรกรรมธนาคาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	การเจรจาต่อรอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	ทักษะในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน	ท่านคิดว่าทักษะดังกล่าวมีความสำคัญต่อ การปฏิบัติงานของท่านในระดับใด					ท่านคิดว่าท่านมีทักษะดังกล่าวระดับใด				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	การโน้มน้าวใจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	การให้ความสำคัญกับลูกค้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	การทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	ทักษะการอ่าน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	การดำเนินการตามกฎหมายและกระบวนการของธนาคาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19	ความสามารถในการบริหารเวลา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	การตรงต่อเวลา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21	ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22	ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24	ความสามารถในการสื่อสาร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

คำแนะนำ : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับผลการปฏิบัติงานของท่าน

เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย

ข้อ	รายชื่อคำอธิบายงาน	ผลการปฏิบัติงานของท่าน				
		ดีที่สุด	ดี	ตรงกับมาตรฐาน	ไม่ถึงเป้าหมายในบางครั้ง	ไม่ถึงเป้าหมาย
1	พิมพ์รายงาน ป้อนข้อมูล ตรวจสอบ และทำธุรกรรมเกี่ยวกับเช็ค	5	4	3	2	1
2	การทำธุรกรรมฝากถอน	5	4	3	2	1
3	บริการโอนเงินเพื่อจ่ายเงินเดือนพนักงาน	5	4	3	2	1
4	การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	5	4	3	2	1
5	การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	5	4	3	2	1
6	การให้บริการโอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคาร ระหว่างจังหวัด	5	4	3	2	1
7	การให้บริการโอนเงินระหว่างประเทศ (MoneyGram)	5	4	3	2	1
8	การให้บริการเปิดบัญชี และทำบัตรเอทีเอ็ม	5	4	3	2	1
9	ตรวจสอบยอดเงินและนำส่ง	5	4	3	2	1
10	เปิดประตูสาขา เปิด ระบบคอมพิวเตอร์	5	4	3	2	1
11	ตรวจสอบอีเมลล์ข่าวสารของธนาคาร/สาขา เพื่อพร้อมพูดคุยในช่วงเช้า (Morning Talk)	5	4	3	2	1
12	รับเงินจากแคชเชียร์ เข้าระบบพร้อมรับลูกค้า	5	4	3	2	1

ข้อ	รายชื่อคำอธิบายงาน	ผลการปฏิบัติงานของท่าน				
		ดีที่สุด	ดี	ตรงกับมาตรฐาน	ไม่ถึงเป้าหมาย ในบางครั้ง	ไม่ถึงเป้าหมาย
13	รวบรวมแยกประเภทเอกสารที่เกิดจากการทำธุรกรรมระหว่างวัน พร้อมออกรายงานนำส่ง รวมถึงรวบรวมใบเปิดบัญชี และ ใบเปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีเข้าแฟ้ม	5	4	3	2	1
14	สั่งซื้อเครื่องใช้สำนักงาน	5	4	3	2	1
15	กระทบยอดจำนวนสมุดบัญชีเงินฝากและบัตรเอทีเอ็มที่เหลือ	5	4	3	2	1
16	เข้าระบบพิมพ์เลข EMS ป้อนตราเพื่อเตรียมส่งจดหมายเอกสารของสาขาไปยังสำนักงานใหญ่ พร้อมเรียกรายงานสรุปการส่งจดหมาย	5	4	3	2	1
17	ส่งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอากรของสาขาให้กรมสรรพากร	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามความต้องการลาออก

คำแนะนำ : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ฉันมีแผนที่จะหางานใหม่ภายใน 12 เดือน	5	4	3	2	1
2	ถ้าฉันมีทางเลือก ภายในปีนี้ฉันจะไม่ทำงานกับธนาคารนี้	5	4	3	2	1
3	ฉันได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่อื่น	5	4	3	2	1
4	ฉันเชื่อว่าฉันสามารถหางานอื่นที่ดีเท่าที่ทำอยู่ หรือดีกว่าที่ทำอยู่ได้โดยง่าย	5	4	3	2	1
5	ฉันรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณธนาคารเพราะธนาคารให้การสนับสนุนฉัน	1	2	3	4	5
6	ฉันรู้สึกผูกพันกับธนาคารนี้	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน () ในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 25 ปี 25-30 ปี 31 - 35 ปี
 36 – 40 ปี มากกว่า 40 ปี
3. การศึกษาขั้นสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. สาขาที่จบ สายวิทยาศาสตร์สุขภาพ เช่น แพทย์ศาสตร์ พยาบาลศาสตร์
เภสัชศาสตร์ แพทย์แผนไทย เทคนิคการแพทย์ เป็นต้น
 สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น วิศวกรรมศาสตร์
ทรัพยากรธรรมชาติ อุตสาหกรรมเกษตร วิทยาศาสตร์ เป็นต้น
 สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เช่น บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์
ศิลปศาสตร์ นิติศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เป็นต้น
5. ระดับเงินเดือนรวมสุทธิ ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 – 20,000 บาท
 20,001 – 25,000 บาท 25,001 – 30,000 บาท
 30,001 – 35,000 บาท 35,001- 40,000 บาท
 40,001 ขึ้นไป
6. ท่านทำงานในตำแหน่ง Bank Teller ให้กับธนาคารจนถึงปัจจุบันเป็นเวลา
 ต่ำกว่า 1 ปี 1 ปีขึ้นไป – 2 ปี
 2 ปีขึ้นไป – 3 ปี 3 ปีขึ้นไป – 4 ปี
 มากกว่า 4 ปี



หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90112

24 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อทำวิจัย

เรียน ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดสงขลา พัทลุง ตรัง และสตูล

ด้วยนางสาวกมลทิพย์ โลहनวกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังศึกษารายวิชา วิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน” ซึ่งมีความจำเป็นต้องขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลโดยให้พนักงานในสาขาของท่านตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีข้อความถามเกี่ยวกับระดับทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกของพนักงาน เพื่อประกอบการทำรายวิชาดังกล่าว และเป็นประโยชน์ในนำผลการศึกษามาทำการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการนี้เพื่อให้การทำวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อไป จึงใคร่ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บข้อมูลดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธนาวุธ แสงกาศนีย์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ภาคผนวก ข
ประวัติผู้เขียน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

นางสาว กมลทิพย์ โลहनวงกุล

รหัสประจำตัวนักศึกษา

5610522001

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2543

สาขาการเงิน

ตำแหน่ง และสถานที่ทำงาน

ตำแหน่ง กรรมการ บริษัทหาดใหญ่ยิ่งเจริญ จำกัด