

บทความวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะต่อผล การปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน

กมลทิพย์ โลहनวกุล¹

สุธินี ฤกษ์ขำ²

บทคัดย่อ

เพื่อตอบสนองต่อปัญหาการลาออกของพนักงานในภาคการธนาคารที่มีอัตราสูง งานวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปรากฏการณ์ความไม่สอดคล้องด้านทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะและความต้องการลาออกของพนักงาน และ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา จำนวน 156 คน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิเคราะห์พบความไม่สอดคล้องด้านทักษะ ซึ่งพนักงานมีทัศนคติ

¹ กรรมการบริหารจัดหาใหญ่เชิงเจริญ จำกัด E-mail: kamontip.loha@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: suthinee.r@psu.ac.th

ว่าตนมีทักษะน้อยกว่าที่ธนาคารต้องการและความไม่สอดคล้องด้านทักษะมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทิศทางของความสัมพันธ์เป็นลบ แม้ว่าผลการศึกษจะไม่สนับสนุนสมมติฐานอื่น แต่ข้อค้นพบก็สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการพัฒนาทักษะที่พนักงานคิดว่ามีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแต่ตนเองยังมีทักษะไม่เพียงพอ คือ ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย และความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร

คำสำคัญ: ความไม่สอดคล้องด้านทักษะ ความต้องการลาออก ธนาคารพาณิชย์ ประสิทธิภาพการทำงาน

RESEARCH ARTICLE

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

Kamontip Lohanavakul¹

Suthinee Rurkkhum²

Abstract

To respond to the high turnover rate of employees in the banking sector, this study examined (1) the skill mismatch phenomenon in the non-management employees working in one of the biggest commercial banks in Thailand, (2) the relationships between skill mismatch and employees' performance, (3) the relationship between skill mismatch and intention to leave an organization, and (4) the relationship between employees' performance and intention to leave. Data were collected from 156 non-management employees working in the commercial bank in Songkhla province by implementing the questionnaire which was developed based on the results of the literature and empirical data from

¹ Board of Directors Hadyai Yingchareon Co., Ltd., E-mail: kamontip.loha@gmail.com

² Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University,
E-mail: suthinee.r@psu.ac.th

the interviews. The data were analyzed by Pearson correlation coefficient. The findings revealed the skill mismatch phenomenon. Employees thought that their skills were less than the requirement of the organization, and a statistically negative relationship between skill mismatch and employees' performance was found. Although the results did not support other hypotheses, the findings of this study empirically suggested that the commercial bank can enhance employees' performance by focusing on skills which were important but employee did not have these skills at the sufficient level. These skills were an understanding of financial products, a problem solving skill, a persistence of effort toward goals, and an understanding of organization's strategy.

Keywords: Skill Mismatch, Intention to Leave, Commercial Bank, Performance

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง บุคลากรต้องมีทักษะและความรู้ที่สอดคล้องในงานนั้น ดังนั้น ทักษะจึงมีความสำคัญอย่างเด่นชัดในยุคโลกาภิวัตน์ (World Economic Forum [WEF], 2013) ส่งผลให้องค์กรให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม เพื่อสร้างทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงานให้พร้อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Managkunegara & Waris, 2015) ซึ่งไม่เพียงแต่องค์กรเท่านั้นที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลในหลายประเทศต่างตระหนักถึงความสำคัญด้วยเช่นกัน ดังเช่นในกรณีของประเทศไทยที่เห็นได้จากการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ให้แก่ประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557) ในขณะที่ประชาคมโลกได้แสดงความพยายามในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการออกรายงานต่าง ๆ เช่น รายงานการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทางด้านเศรษฐกิจ และความสามารถทุนมนุษย์ เพื่อกระตุ้นให้ภาครัฐกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรม ภาคการศึกษากำหนดแนวทางการสร้างทักษะความรู้ และภาคการเมืองกำหนดนโยบายการบริหารให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทักษะของแรงงานควรมีแนวโน้มลดลง แต่ในความเป็นจริงปัญหาที่ทั่วโลกกำลังเผชิญในขณะนี้ คือ แรงงานมีทักษะไม่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ดังเช่นที่ปรากฏในประเทศออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา (Mavromaras & McGuinness, 2007) รวมถึงหลายประเทศในทวีปยุโรป (European Commission, 2011) และประเทศไทย (Innovative Secondary Education for Skill Enhancement [ISESE], 2012)

ในประเทศไทยนอกจากปัญหาความไม่สอดคล้องด้านทักษะแล้ว ยังพบปัญหาการเข้าออกของพนักงานในภาพรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551 โดย

ในปี 2556 มีอัตราการเข้าออกสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ของตลาดแรงงานในประเทศไทยที่ร้อยละ 12.8 แต่เมื่อพิจารณาสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเพิ่มเติม พบว่า ในปี 2556 ตลาดแรงงานมีการปรับอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.4 (Tower Watson, 2014) และร้อยละ 5.06 ในปี 2557 (สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์, 2558) นอกจากนี้ประเทศไทยถูกจัดให้อยู่ในลำดับที่ 31 จาก 148 ประเทศทั่วโลกในด้านการจ่ายค่าตอบแทน แสดงให้เห็นว่าตลาดแรงงานไทยมีประสิทธิภาพในการจ่ายค่าตอบแทน (WEF, 2013) จากข้อมูลข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความต้องการลาออก

จากปัญหาการเข้าออกที่สูงผิดปกติอย่างต่อเนื่องนี้เป็นผลให้บริษัททาวเวอร์ส วอตสัน (Towers Watson) องค์การวิจัยข้อมูลธุรกิจ ให้คำปรึกษาด้านการบริหารองค์กรและบริหารทรัพยากรมนุษย์อันดับต้น ๆ ของโลกออกรายงานในปี ค.ศ. 2014 เพื่อกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยเตรียมพร้อมและหาทางแก้ไขปัญหานั้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าอัตราการเข้าออกที่ร้อยละ 12.8 เป็นอัตราที่สูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ในตลาดแรงงานไทย แต่เมื่อพิจารณาอัตราการเข้าออกรายอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานในสถาบันการเงินมีอัตราการเข้าออกสูงถึงร้อยละ 18 โดยตำแหน่งที่มีอัตราการเข้าออกและลาออกสูง คือ ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ (กองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ, 2556) ซึ่งอัตราการเข้าออกของพนักงานข้างต้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความรุนแรงของปัญหาการเข้าออกในสถาบันการเงินได้เป็นอย่างดี

เมื่อสถานการณ์ตลาดแรงงานของประเทศไทยไม่สอดคล้องกับผลวิจัยของ Theodossiou & Panos (2007) ที่ระบุว่าผลตอบแทนที่มากขึ้นเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน อันจะส่งผลให้อัตราการเข้าออกลดลงและผลการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงมีความเป็นไปได้ที่ความไม่สอดคล้องด้านทักษะอาจเป็น

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก อันเนื่องมาจากหลักฐานที่ระบุว่าประเทศไทยประสบปัญหาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในทุกสาขาอาชีพ (ISESE, 2012) รวมถึงรายงานจาก European Centre for the Development of Vocational Training (2010) ที่ยืนยันว่าปรากฏการณ์ความไม่สอดคล้องด้านทักษะได้ส่งผลกระทบต่อผลผลิตของพนักงานรวมถึงผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก และมีงานวิจัยที่ระบุว่า ความไม่สอดคล้องด้านทักษะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่ออัตราการว่างงานและการลาออก (Mavromaras et al., 2010) อันจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Spagnoli et al., 2012) ในส่วนผลการปฏิบัติงานกับการลาออก สามารถยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรข้างต้นได้โดยทฤษฎีโมเดลการผลักและการดึงรูปตัวยู (U-shaped push-pull model) (Salamin & Hom, 2005) จากข้อมูลข้างต้นนี้ นำมาซึ่งการวิจัยเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ความไม่สอดคล้องด้านทักษะของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานและความต้องการลาออกในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยกำหนดให้ประชากร คือ พนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากที่สุด รวมถึงมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นทั้งในด้านจำนวนสาขา ผลตอบแทน และมูลค่าตลาดรวมสูงที่สุดในกลุ่มธุรกิจธนาคารในประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557)

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับความ
ความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความ
ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยใช้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่มีจำนวนพนักงานสูงสุดเป็นกรณีศึกษาและกำหนดให้จังหวัดสงขลาเป็นพื้นที่เก็บข้อมูล เนื่องจากจังหวัดสงขลามีอัตราการว่างงานสูง (กระทรวงแรงงาน, 2557) ทั้ง ๆ ที่ค่าตอบแทนสูง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557) ซึ่งรูปแบบปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบปัญหาที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงานของประเทศไทย โดยจำนวนสาขาของธนาคารแห่งนี้เป็นเขตจังหวัดสงขลาทั้งหมด 25 สาขาและมีจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น 156 คน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557) เก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการทั้ง 156 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดความไม่สอดคล้องด้านทักษะ

จากงานวิจัยของ Quintini (2010) ที่เสนอวิธีการวัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมีวิธีวัด 2 วิธี ดังนี้ (1) การประเมินตนเองโดยตรง ซึ่งวิธีวัดนี้ผู้ตอบคำถามจะเป็นผู้ประเมินตามความรู้สึกของตนเองว่าระดับการศึกษาของตนสูง ต่ำกว่า หรือเหมาะสมกับตำแหน่งงานในขณะนั้น (2) การประเมินตนเองทางอ้อม ซึ่งวิธีวัดนี้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องประเมินตามความรู้สึกของตนเองว่าระดับการศึกษาใน

ขั้นใดที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งนั้น หลังจากนั้นนาระดับการศึกษาของ
ผู้ปฏิบัติงานรายนั้นมาเปรียบเทียบ เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานรายดังกล่าวมีระดับ
ความรู้สูง ต่ำ หรือสอดคล้องกับงาน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Johansson & Katz (2007) ที่ได้เสนอวิธีการ
วัดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะที่แตกต่างจากงานวิจัยของ Quintini โดยใช้
การเทียบกับบรรทัดฐานซึ่งมี 4 ขั้นตอน ขั้นตอนที่หนึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินทักษะ
ที่ต้องการในงาน ขั้นตอนที่สองให้พนักงานประเมินระดับทักษะต่ำที่สุดที่ต้องใช้ใน
งาน ขั้นตอนที่สามนำข้อมูลในขั้นตอนที่หนึ่งและสองมาหาค่าเฉลี่ยระดับทักษะ
ขั้นตอนที่สี่หาทักษะที่พนักงานมีโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินระดับทักษะของ
ตนเอง นำข้อมูลทั้งหมดมาหาค่าฐานนิยมเพื่อสรุประดับทักษะที่กลุ่มตัวอย่างส่วน
ใหญ่มี หลังจากนั้นนำค่าเฉลี่ยทักษะเปรียบเทียบกับฐานนิยมทักษะ ในกรณีที่
ค่าเฉลี่ยทักษะมากกว่าฐานนิยมทักษะ สามารถสรุปได้ว่าเกิดภาวะแรงงานมีทักษะ
น้อยกว่าที่องค์กรต้องการ แต่ถ้าค่าเฉลี่ยทักษะน้อยกว่าฐานนิยมทักษะ สามารถ
สรุปได้ว่าเกิดภาวะแรงงานมีทักษะมากกว่าที่องค์กรต้องการ

จากการทบทวนงานวิจัย ผู้วิจัยนำงานของ Johansson & Katz (2007)
มาปรับใช้ โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินระดับความสำคัญของทักษะที่ต้องการใน
งานรวมถึงทักษะที่ตนมี นำระดับความสำคัญของทักษะมาหาค่าเฉลี่ย และนำ
ระดับทักษะที่พนักงานมีมาหาฐานนิยม นำค่าเฉลี่ยเทียบกับฐานนิยมเพื่อหา
แนวโน้มการเกิดปัญหาความไม่สอดคล้องด้านทักษะ ผลที่ได้ทำให้ทราบถึงทักษะ
และความสามารถตามทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม แม้อาจมีความเป็นไปได้ที่
พนักงานจะประเมินตนเองด้วยอคติ แต่ข้อมูลดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึง
คุณค่าของตน ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับปฏิบัติการ พบงานวิจัยของ Suleman (2012) ที่ศึกษาทักษะที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ 5 แห่งในประเทศโปรตุเกส ได้ทักษะทั้งสิ้น 30 ทักษะ โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มทักษะหลัก ๆ ได้ดังนี้ (1) ทักษะที่เกี่ยวกับกระบวนการคิดซึ่งมีจำนวน 13 ทักษะย่อย ($\alpha = 0.96$) (2) ทักษะเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีจำนวน 6 ทักษะย่อย ($\alpha = 0.93$) (3) กลุ่มทักษะการจัดระบบซึ่งมีจำนวน 5 ทักษะย่อย ($\alpha = 0.85$) (4) กลุ่มความรู้ทั่วไปซึ่งมีจำนวน 2 ทักษะย่อย ($\alpha = 0.63$) และ (5) ทักษะด้านความสัมพันธ์ซึ่งมีจำนวน 4 ทักษะย่อย ($\alpha = 0.87$) และสืบเนื่องมาจากขอบเขตงานวิจัยของ Suleman (2012) มีทักษะที่หลากหลายครอบคลุม และขอบเขตของงานใกล้เคียงกับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้นำงานของ Suleman (2012) มาเป็นกรอบในการหาทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทย

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบงานวิจัยของ Tzeng & Chang (2011) ที่วัดผลการปฏิบัติงานในธุรกิจร้านอาหารในไต้หวัน ซึ่งใช้เทคนิค SERVQUAL ควบคู่กับเทคนิค Importance-performance analysis (IPA) เพื่อวัดความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเทคนิค IPA สามารถใช้วิเคราะห์และเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในงานและระดับทักษะที่พนักงานมีตามทัศนคติของพนักงาน นำไปสู่การสร้างแผนภาพโดยแบ่งพื้นที่เป็น 4 จตุภาค จตุภาคที่หนึ่ง คือ พนักงานมีความคิดเห็นวาทักษะที่ประเมินมีความสำคัญอย่างมาก และพนักงานมีระดับของทักษะในหัวข้อนั้นสูง ซึ่งองค์กรควรรักษาจุดแข็งนี้ไว้ จตุภาคที่สอง คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะที่ประเมินมีความสำคัญอย่างมาก แต่พนักงานมีระดับของทักษะไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งเป็นจุดอ่อนขององค์กรตามทัศนคติของพนักงาน จตุภาคที่สาม คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะที่ประเมินไม่มีความสำคัญ และพนักงานมีระดับของทักษะในหัวข้อนั้นไม่ดีเท่าที่ควร ตามทัศนคติของพนักงานแล้วองค์กรอาจให้ความสำคัญต่อ

ทักษะดังกล่าวมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น จุดภาคที่สี่ คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะที่ประเมินดังกล่าวไม่มีความสำคัญแต่พนักงานมีระดับของทักษะดี

จากงานวิจัยของ ปิยะนุช พรประสิทธิ์ และ สุธินี ฤกษ์ขำ (2558) ที่ศึกษาเครื่องมือในการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการดำเนินงานเพื่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ระบุถึงข้อดีของเครื่องมือ IPA ว่าเป็นวิธีที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูงและดำเนินการง่าย ช่วยให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้จัดทำแผนปฏิบัติการและแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้จริง

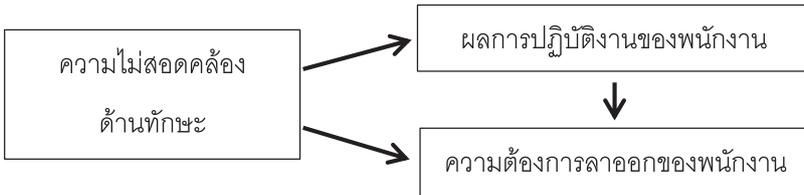
ผลจากการทบทวนงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำเทคนิค IPA จากงานของ Tzeng & Chang (2011) มาปรับใช้อันเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายไม่สูง ดำเนินการง่าย สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ รวมถึงสามารถระบุความสำคัญของปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขก่อนเพื่อลดจุดอ่อนขององค์กร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดความต้องการลาออก จากงานวิจัยของ Hussain et al. (2013) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีอัตราการลาออกสูงอันเป็นสาเหตุให้ประสิทธิผลขององค์กรต่ำ ในงานดังกล่าวมีข้อคำถามที่เกี่ยวกับความต้องการลาออกทั้งหมด 7 ข้อ ($\alpha = 0.72$) และเนื่องมาจากขอบเขตงานวิจัยของ Hussain et al. (2013) มีความใกล้เคียงกับงานวิจัยชิ้นนี้ จึงได้นำข้อคำถามดังกล่าวมาปรับใช้ในแบบสอบถามเพื่อวัดความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากวรรณกรรมข้างต้นรวมถึงงานวิจัยของ Spagnoli et al. (2012) Mavromaras et al. (2010) และ Salamin & Hom (2005) ทำให้สามารถสรุปกรอบแนวคิดงานวิจัยดังภาพที่ 1 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าความไม่สอดคล้องด้านทักษะมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Spagnoli et al., 2012)

อัตราการลาออกของพนักงาน (Mavromaras et al., 2010) และผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความต้องการลาออก (Salamin & Hom, 2005)

กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงด้วยวิธีเชิงพินิจเป็นเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำที่ได้ โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ส่วนที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย ซึ่งมีที่มาในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ส่วนที่ 1.1 แบบสอบถามระดับความสำคัญของทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในงาน ข้อคำถาม คือ ทักษะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินในประเทศไทยจำนวน 24 ทักษะ ซึ่งมีที่มาดังนี้

1.1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ รวมถึงสอบถามอดีตพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารที่เป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารซึ่งเป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ จำนวน 2 ราย ซึ่งทำงานต่างสาขากัน จากการสัมภาษณ์แต่ละรายถึงลักษณะงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่พบข้อมูลใหม่เกิดขึ้นในการ

สัมภาษณ์พนักงานรายที่สอง เกิดภาวะข้อมูลอึดตัว นำรายละเอียดที่ได้ให้พนักงานในระดับหัวหน้างานในสาขาที่สามตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

1.1.2 นำคำอธิบายงานที่ได้และงานวิจัยของ Suleman (2012) ที่ศึกษาเรื่องทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในประเทศไทย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบทำให้ได้ทักษะทั้งสิ้น 24 ทักษะ

1.1.3 นำทักษะทั้ง 24 ข้อมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ส่วนที่ 1.1 ซึ่งสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงระดับความสำคัญของทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในงาน โดยใช้มาตราวัดประมาณค่าจำนวน 5 ระดับ

ส่วนที่ 1.2 แบบสอบถามความคิดเห็นระดับของทักษะที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าตนเองมีซึ่งใช้ข้อคำถามเดียวกับส่วนที่ 1.1 โดยใช้มาตราวัดประมาณค่าจำนวน 5 ระดับ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของผู้ประเมิน โดยนำคำอธิบายงานที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการมาเป็นข้อคำถาม ซึ่งมีทั้งสิ้น 17 คำอธิบายงาน ดังนี้ (1) พิมพ์รายงาน บ้อนข้อมูล ตรวจสอบ และทำธุรกรรมเกี่ยวกับเช็ค (2) การทำธุรกรรมฝากถอน (3) บริการโอนเงินเพื่อจ่ายเงินเดือนพนักงาน (4) การขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (5) การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (6) การให้บริการโอนเงินระหว่างสาขา ระหว่างธนาคาร ระหว่างจังหวัด (7) การให้บริการโอนเงินระหว่างประเทศ (8) การให้บริการเปิดบัญชี และทำบัตรเอทีเอ็ม (9) ตรวจสอบยอดเงินและนำส่ง (10) เปิดประตูสาขา เปิดระบบคอมพิวเตอร์ (11) ตรวจสอบอีเมลล์ข่าวสารขององค์กร เพื่อพร้อมพูดคุยในช่วงเช้า (12) รับเงินจากแคชเชียร์ เข้าระบบพร้อมรับลูกค้า (13) รวบรวม

แยกประเภทเอกสารที่เกิดจากการทำธุรกรรมระหว่างวัน พร้อมออกรายงานนำส่ง รวมถึงรวบรวมใบเปิดบัญชี และใบเปลี่ยนแปลงข้อมูลบัญชีเข้าเพิ่ม (14) สั่งซื้อเครื่องใช้สำนักงาน (15) กระทบยอดจำนวนสมุดบัญชีเงินฝากและบัตรเอทีเอ็มที่เหลือ (16) เข้าระบบพิมพ์เลข EMS บันทึกรายเพื่อเตรียมส่งจดหมายและเอกสารขององค์การไปยังสำนักงานใหญ่ พร้อมเรียกกรายงานสรุปการส่งจดหมาย และ (17) ส่งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอากรของสาขาให้กรมสรรพากร

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความต้องการลาออก โดยใช้ข้อคำถามจาก Hussain et al. (2013) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสำรวจข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาชั้นสูงสุด สาขาที่จบ ระดับเงินเดือนรวมสุทธิ ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ

นำแบบสอบถามที่ได้ทดสอบความเชื่อมั่น โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในจังหวัดใกล้เคียง คือ จังหวัดสตูลและพัทลุงรวมทั้งสิ้น 30 ตัวอย่าง พบว่าค่า Cronbach's alpha ที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มีค่า 0.73 ซึ่งต่ำกว่าด้านอื่น ๆ จึงนำมาพิจารณาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ นำมาสู่การตัดสินใจลบข้อคำถาม 1 ข้อ เนื่องจากมีลักษณะคำถามกำกวมเข้าใจยาก การลบข้อคำถามข้างต้นส่งผลให้ค่า Cronbach's alpha เพิ่มขึ้นเป็น 0.79

สรุปผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม (Pilot-test) ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วในแต่ละส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1.1 ทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 24 ข้อคำถาม ($\alpha = 0.97$) ส่วนที่ 1.2 ทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานมี จำนวน 24 ข้อคำถาม ($\alpha = 0.96$) ส่วนที่ 2 ผลการปฏิบัติงาน จำนวน 17 ข้อคำถาม ($\alpha = 0.96$) และส่วนที่ 3 ความต้องการลาออก จำนวน 6 ข้อคำถาม ($\alpha = 0.79$)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ความไม่สอดคล้องด้านทักษะใช้สถิติค่าเฉลี่ยและฐานนิยม ซึ่งประยุกต์จากงานวิจัยของ Johansson & Katz (2007)
2. ระบุทักษะที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขใช้เทคนิค IPA ซึ่งประยุกต์จากงานวิจัยของ Tzeng & Chang (2011)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการลาออกกับทักษะและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 128 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.05 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 86.7 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.6 มีอายุระหว่าง 25-30 ปี ร้อยละ 89.9 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 84.4 สำเร็จการศึกษายามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 50.8 มีเงินเดือนรวมสุทธิ 15,000 ถึง 20,000 บาท และร้อยละ 35.9 ทำงานให้กับธนาคารมากกว่า 4 ปี นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์การศึกษา 4 ประการ ดังนี้

1. การศึกษาความไม่สอดคล้องด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ แสดงผลการศึกษาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1

ผลการศึกษาความไม่สอดคล้องด้านทักษะในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

ทักษะใน ด้านต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง กับงาน	ค่าเฉลี่ยระดับ		ฐานนิยม		t- value	p- value
	ความสำคัญของทักษะ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	SD	ระดับทักษะที่พนักงาน ระดับปฏิบัติการมี	SD		
ภาพรวม	Mean 4.46	SD 0.14	Mean 4.04	SD 0.36	7.23	.000*

หมายเหตุ: * คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ (Significance Level) 5%

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องด้านทักษะในพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 7.23, p < 0.05$) ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 4.46 (S.D. = 0.14) ซึ่งมากกว่าฐานนิยมระดับทักษะที่พนักงานมี ซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.04 (S.D. = 0.36) จึงสามารถสรุปได้ว่าเกิดปัญหาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงินมีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงาน

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ แสดงผลการศึกษาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความไม่สอดคล้องด้านทักษะ	correlation	p-value
ผลการปฏิบัติงาน	-0.30	.000*

หมายเหตุ: * คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ (Significance Level) 5%

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความไม่สอดคล้องด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทิศทางที่ตรงข้ามกันในระดับต่ำ ซึ่งหมายความว่า หากระดับความไม่สอดคล้องด้านทักษะมาก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะอยู่ในระดับน้อย

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ต้องการนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องด้านทักษะจึงสร้าง Importance-Performance Map ซึ่งมีทักษะที่อยู่ในจุดภาคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

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

จุดภาคที่สอง Concentrate Here คือ ทักษะที่พนักงานมีความเห็นว่าทักษะดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมาก แต่พนักงานมีทักษะไม่เพียงพอ ทักษะที่อยู่ในจุดภาคนี้นี้จำเป็นต้องใส่ใจและหาวิธีแก้ปัญหาทันที เนื่องจากเป็นจุดอ่อนขององค์กรตามทัศนคติของพนักงาน จึงเป็นทักษะที่เสนอแนะให้ฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมมีทั้งหมด 4 ทักษะ คือ ทักษะที่ (1) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (13) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย และ (15) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร

จุดภาคที่สาม Low Priority คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะข้อดังกล่าว
ไม่มีความสำคัญ และพนักงานมีทักษะในหัวข้อนี้ไม่ดีเท่าที่ควร หัวข้อทักษะที่อยู่ใน
จุดภาคนี้ตามความเห็นของพนักงานคิดว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และธนาคาร
อาจให้ความสำคัญต่อทักษะดังกล่าวมากเกินไปจนความจำเป็น ซึ่งทักษะข้างต้นมี
ทั้งหมด 7 ทักษะ คือ ทักษะที่ (2) การบริหารงานด้วยตนเอง (4) วางแผนและ
จัดการ (5) ความสามารถในการวิเคราะห์ (6) ความสามารถในการเลือกและ
ประมวลผลข้อมูล (11) การเจรจาต่อรอง (12) การโน้มน้าวใจ และ (22) ความ
สามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ

จุดภาคที่สี่ Possible Overkill คือ พนักงานมีความเห็นว่าทักษะดังกล่าว
ไม่มีความสำคัญ แต่พนักงานมีทักษะในด้านนั้นดี ซึ่งมีทั้งหมด 3 ทักษะ คือ
ทักษะที่ (10) ความสามารถในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (17) ทักษะการอ่าน และ
(21) ความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับ
ความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ แสดงผลการศึกษาดังตาราง
ต่อไปนี้

ตารางที่ 3

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับความต้องการ
ลาออก

ความไม่สอดคล้องด้านทักษะ	correlation	p-value
ความต้องการลาออก	0.11	.240

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะมี
ความสัมพันธ์กับความต้องการลาออกอย่างไม่มีนัยสำคัญ

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการ
ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ แสดงผลการศึกษาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออก

ผลการปฏิบัติงาน	correlation	p-value
ความต้องการลาออก	-0.10	.250

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความ
ต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างไม่มีนัยสำคัญ

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการสรุปและอภิปรายผลการวิจัยตาม
วัตถุประสงค์การวิจัย 4 ข้อ คือ

1. ความไม่สอดคล้องด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ สรุปผลการศึกษาว่า โดยภาพรวมพนักงานคิดว่าทักษะทั้ง 24
ทักษะ มีระดับความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานและโดยภาพรวมพนักงานมี
ทัศนคติต่อทักษะที่ตนมีในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วนพบว่า
พนักงานคิดว่าเกิดความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะในลักษณะที่ตนมีทักษะน้อย
กว่าที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อสรุปข้างต้นนำมาสู่การอภิปรายผลการวิจัยเพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์
ดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ซึ่งพบว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ISESE (2012)
ที่วิจัยระดับทักษะของแรงงานไทยในทุกสาขาอาชีพในปี ค.ศ. 2007 และ ปี ค.ศ.

2011 โดยผลระบุว่าทุกสาขาอาชีพมีทักษะทุกกลุ่มทักษะน้อยกว่าที่นายจ้างต้องการ

สาเหตุหนึ่งของปัญหาความไม่สอดคล้องด้านทักษะอาจเนื่องมาจากคุณภาพการศึกษา จากการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับนานาชาติ ปี ค.ศ. 2013 ผลการสอบของนักเรียนไทยมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับนานาชาติทุกรายทักษะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาทางด้านคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทย รวมถึงการละเลยของรัฐบาลไทยในการควบคุมคุณภาพการศึกษา (World Bank, 2012)

นอกจากนี้ ภาคธุรกิจในประเทศไทยไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ไม่ได้กำหนดการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการอบรมขององค์กรอย่างจริงจัง รวมถึงขาดการติดตามประเมินผลเพื่อวัดว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างแท้จริง (CBT Thailand, 2558)

จากผลการวิจัยและการศึกษาเพิ่มเติมสามารถสรุปได้ว่า เกิดความไม่สอดคล้องด้านทักษะในธนาคารพาณิชย์ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยพนักงานมีทัศนคติว่าตนมีทักษะต่ำกว่าที่องค์กรต้องการ เมื่อพิจารณาจากภาพรวมทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า ปัญหาที่แนวโน้มเกิดจากภาคธุรกิจ ภาคการศึกษา และรัฐบาลไม่สามารถสร้างความรู้และทักษะให้แก่แรงงานได้อย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานมีทัศนคติว่าตนมีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางที่ตรงข้ามกันในระดับต่ำ สรุปผลได้ว่า หากระดับความไม่

สอดคล้องด้านทักษะของพนักงานมาก ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับ
น้อย ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นทัศนคติของพนักงานซึ่งสามารถนำไปใช้
เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามทัศนคติของพนักงาน

จากข้อสรุปข้างต้นสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ว่า จากทฤษฎีของ
Bose et al. (2001) การประเมินตนเองของพนักงานสามารถให้ผลการประเมินที่
ไปเป็นได้ใน 3 กรณี คือ (1) พนักงานจะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตรง
ตามความเป็นจริง (2) ต่ำกว่าความเป็นจริง หรือ (3) สูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งแม้จะ
มีความเป็นไปได้ว่าผลที่ได้จากการประเมินอาจเกิดขึ้นได้จากอคติของผู้ประเมิน
แต่ผลการประเมินสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้
ตรงตามทัศนคติของพนักงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่สอดคล้องด้านทักษะกับความต้องการ
ลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ สรุปผลการศึกษาได้ว่า ความไม่สอดคล้อง
ด้านทักษะในพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก
ของพนักงานอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จากข้อสรุปข้างต้นนำไปสู่การอภิปรายผลเพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์นี้ จึง
ศึกษางานวิจัยในประเทศไทยเพิ่มเติมจากงานวิจัยของ สุชาติ วัชรโยธิน (2535)
ระบุว่า การที่บุคลากรของธนาคารกรุงไทยจะลาออก ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจซึ่ง
เป็นปัจจัยภายนอกมีผลต่อการตัดสินใจลาออกสูงกว่าปัจจัยภายในองค์กร

ทางด้านประมาภรณ์ ทัพพะรังสี (2549) และ Hussain et al. (2013) มี
ผลการวิจัยในทิศทางเดียวกัน คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกสูงที่สุดสำหรับ
พนักงานไทยพาณิชย์และพนักงานธนาคารในประเทศมาเลเซีย คือ ความต้องการ
งานที่ได้รับผลตอบแทนสูงและมีโอกาสได้ทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายไปจากเดิม

ในงานวิจัยของ Halawi (2014) ระบุว่า กระบวนการที่นำมาสู่การเข้าออก
ของพนักงานมี 4 ขั้นตอน คือ (1) คิดถึงการลาออก (2) วางแผนที่จะอยู่หรือลาออก

(3) หน่วยงานใหม่ และ (4) ต้องการออกจากองค์การที่ทำงานอยู่ เมื่อพิจารณาคู่กับผลการวิจัยด้านความสามารถในการทำงานใหม่ รวมถึงการได้รับการชักชวนให้ไปทำงานที่ใหม่ พนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง ส่งผลต่อการลาออกในระดับปานกลาง อาจสื่อให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่พนักงานอาจไม่สามารถหางานใหม่ได้ในขณะนี้ ทำให้กระบวนการที่นำมาสู่การลาออกไม่ครบขั้นตอน

จากข้อมูลของ กองวิจัยตลาดแรงงาน (2558) ระบุว่าตัวเลขการว่างงานในเดือนมกราคมปี 2558 ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนที่งานวิจัยชิ้นนี้จะเก็บข้อมูลประมาณ 3 เดือน เพิ่มจากช่วงเวลาเดียวกันในปีที่แล้วร้อยละ 11.79 สำหรับสถานการณ์การเลิกจ้างเฉพาะในเดือนมกราคม พ.ศ. 2558 มีผู้ถูกเลิกจ้างเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันในปีที่แล้วร้อยละ 13.10 สาเหตุของการถูกเลิกจ้างมาจากนายจ้างปิดกิจการมากที่สุดถึงร้อยละ 62.33 แสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของสภาพเศรษฐกิจที่กระทบต่อภาคธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสถาบันการเงินไทย

ดังนั้น จึงขออธิบายตามขอบเขตงานวิจัย และจากหลักฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมว่ามีความเป็นไปได้ว่าเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการหางานใหม่ได้ง่ายในขณะนี้ รวมถึงการได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นก็อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีทัศนคติต่อตนเองว่ามีทักษะน้อยกว่าที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงไม่มีความต้องการลาออก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ สรุปผลการศึกษาว่า ผลการปฏิบัติงานกับความต้องการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ข้อสรุปข้างต้นนำมาสู่การอภิปรายผลการวิจัย จากการศึกษางานวิจัยเพิ่มเติมพบว่า มีปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มที่จะลาออก คือ (1) ภาระงานที่กำกวม (2) ภาระงานมากเกินไป (Ngo et al., 2005)

ซึ่งหากพิจารณาปัจจัยทั้งสองข้อนี้ ภายใต้สถานการณ์การทำงานของพนักงานจะพบว่า พนักงานมีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนและรับทราบค่าอธิบายงานตั้งแต่ในช่วงกระบวนการคัดเลือก สรรหา และฝึกอบรม ก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง สองปัจจัยนี้จึงมีแนวโน้มที่จะไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความต้องการลาออก (3) หัวหน้างาน (Gerstner & Day, 1997) ปัจจัยนี้อาจจะเป็นสาเหตุให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความต้องการลาออกได้ แต่เนื่องจากไม่ได้อยู่ในขอบเขตการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้น จึงไม่สามารถสรุปว่าปัจจัยทั้งสามนี้เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน และ (4) กฎระเบียบ นโยบายของบริษัท (Stumpt & Dawley, 1981) เมื่อนโยบายบริษัทไม่เอื้อให้พนักงานสามารถทำในสิ่งที่ต้องการ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้อทรมานและต้องการลาออกในที่สุด ซึ่งหากพิจารณาปัจจัยที่สี่กับกฎระเบียบ นโยบายของธนาคาร จะพบว่า ธนาคารมีกฎระเบียบและนโยบายที่ชัดเจน ปัจจัยนี้จึงไม่น่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความต้องการลาออก

ดังนั้น เมื่อพิจารณาภาพรวมจากทุก ๆ ปัจจัยข้างต้นไม่พบปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานมีความต้องการลาออก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าสำหรับตลาดแรงงานในสถาบันการเงินของประเทศไทย อาจมีปัจจัยอื่นที่นอกเหนือขอบเขตการศึกษาครั้งนี้ที่ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ เสนอแนะให้พัฒนาทั้ง 4 ทักษะ คือ ทักษะที่ (1) ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (13) ความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย และ (15) ความเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าเป็นทักษะที่พนักงานมีความเห็นว่าสำคัญอย่างมาก แต่พนักงานมีทักษะไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร

ควรมีการพัฒนาทักษะดังกล่าว สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตรวจสอบประสิทธิภาพการอบรมทักษะความเข้าใจทางด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพื่อสร้างจุดแข็งในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับธนาคารได้ในระยะยาว พิจารณาวินิจฉัยเชิงพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคารได้และตรงกับความต้องการของพนักงาน

2. ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ ควรเพิ่มการสนทนากลุ่มในครั้งต่อไป โดยเจาะจงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5-8 คนต่อกลุ่ม เพื่อให้เกิดการต่อยอดทางความคิด (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560) โดยแบ่งเป็น (1) กลุ่มผู้บริหาร (2) กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ (3) กลุ่มอดีตพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงขยายพื้นที่ที่ศึกษา เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความต้องการลาออกรวมถึงความไม่สอดคล้องด้านทักษะในเชิงลึก และควรศึกษาซ้ำอีกครั้งในอนาคตในช่วงที่สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเติบโต เพื่อทดสอบผลการศึกษาในสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2557). สำนักงานแรงงานจังหวัด (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2558, จาก http://www.mol.go.th/anonmouse/map_link
- กองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ. (2556, 1 กันยายน). ตลาดคนแบงค์เดียด ไมโคร บรานซ์ไวงานนโหด/ อดเงินเดือนครึ่งแสนแย่งมือดีฝ่ายชาย-สินเชื่อ. ฐานเศรษฐกิจ, น. 1.
- กองวิจัยตลาดแรงงาน. (2558). สถานการณ์การว่างงาน การเลิกจ้าง 2558 (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 3 กรกฎาคม 2558, จาก <http://lmi.doe.go.th>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์ 2556 (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2557, จาก <http://www.set.or.th>

- ประมาภรณ์ ทัพพะรังสี. (2549). ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ต่อการลาออกจากการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยะนุช พรประสิทธิ์ และ สุธินี ฤกษ์ขำ. (2558). เครื่องมือการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการดำเนินงานเพื่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 32(1), 123-144.
- สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์. (2558). ผลการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการปี 2558/2559 (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.fti.or.th/2011/thai/ftinewsdetail.aspx?id=573>
- สุชาติ วิชโยธิน. (2535). ปัจจัยการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานระดับบริหารธนาคารกรุงไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). เอกสารเผยแพร่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2557, จาก <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2557). รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่อครัวเรือนจำแนกตามภาคและจังหวัด พ.ศ. 2539 – 2556 (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://service.nso.go.th>
- CBT Thailand. (2558). ทำไมการฝึกอบรมของไทยไม่ได้มาตรฐาน (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.cbttailand.com>

- European Centre for the Development of Vocational Training. (2010).
The Skill Matching Challenge. Retrieved March 22, 2017
From <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3056>
- European Commission. (2011). European Economic Forecast 2011.
Retrieved January 9, 2014 from <http://ec.europa.eu>
- 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.
- Halawi, H. A. (2014). Stimuli and effect of the intention to leave the organization. *European Scientific Journal, 1*, 184-197
- 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*. Retrieved January 9, 2014 from https://www.changemakers.com/sites/default/files/seasia_skills_16aug.pdf
- 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.

- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Social and Behavioral Sciences, 211*, 1240-1251.
- 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.
- Mavromaras, K., McGuinness, S., O'Leary, N. C., Sloane, P. J., & Wei, Z. (2010). Job mismatches and labour market outcomes: Panel evidence on university graduates. *Economic Record, 89*(286), 382-395.
- 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.
- Quintini, G. (2010). Over-qualified or under-skilled: A review of existing literature. Retrieved March 17, 2014 from <http://www.oecd.org/els/48650026.pdf>
- 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.

- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609-616
- Sicherman, N., & Galor, O. (1990). A theory of career mobility. *Journal of Political Economy*, 98(1), 169-192.
- 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.
- 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>
- Tower Watson. (2014). Salary increase of 6% in 2014 Thailand. Retrieved December 15, 2014 from <http://www.towerswatson.com>
- 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.
- World Bank. (2012). *Leading with Ideas: Skills for Growth and Equity in Thailand*. Bangkok, World Bank.
- World Economic Forum. (2013). *The Human Capital Report*. Retrieved December 15, 2014 from <http://reports.weforum.org/human-capital-index-2013>