

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน)และโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2488 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 5 ล้านบาท บริการของธนาคารเมื่อเริ่มก่อตั้ง คือการรับฝากเงินและให้ดอกเบี้ยแก่ประชาชนรวมทั้งการให้กู้ยืมเพื่อประกอบธุรกิจ โดยคิดดอกเบี้ยตามความเหมาะสม ธนาคารได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519 และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อ พ.ศ. 2536

ปี 2537 ธนาคารได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรใหม่โดยการทำ Re-engineering ซึ่งเป็นธนาคารได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย

ปี 2543 ธนาคารได้ปรับโครงสร้างองค์กรตามโครงการ ยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และสาขาในประเทศ 512 สาขา สาขาและสำนักงานผู้แทนในต่างประเทศ 10 แห่ง มีพนักงานทั้งสิ้น 10,414 คน สังกัดสำนักงานใหญ่ 5,208 คน สังกัดสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร 2,417 คน สาขาในส่วนภูมิภาค 2,735 คน และสาขา/สำนักงานตัวแทนในต่างประเทศ 54 คน (กิจการสัมพันธ์ธนาคารกสิกรไทย,2545) ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการให้บริการทั้งหมดของธนาคารเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และเพื่อรองรับธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย 8 โปรแกรมหลัก และ 11 โครงการย่อย ได้แก่

1. โปรแกรมปรับโครงสร้างงานปฏิบัติการ (Centralized Back Office Reconfiguration Program : CBO) ประกอบด้วย

1.1 โครงการปรับ โครงสร้างงานปฏิบัติการ (Centralized Back Office Reconfiguration Project : CBO) เป็นการรวมศูนย์งานปฏิบัติการต่างๆ (Back Office) ของสาขาเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานปฏิบัติการ อีกทั้งทำให้สาขาสามารถมุ่งเน้นเฉพาะการขายและการให้บริการ (Sale & Service) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่

1.2. โครงการปรับ โครงสร้างงานขายและงานให้บริการ (Front Office Redesign Project : FOR) เพื่อรักษาระดับความสามารถของงานขายและงานบริการ (Sale & Service) ของสาขา

ให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยจะมุ่งสนับสนุนให้เกิดกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับการรวมศูนย์ และสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมสำหรับงานขายและงานบริการของสาขา

2. โปรแกรมปรับโครงสร้างงานเครดิต (Credit Transformation Program:CT) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการให้เครดิตใหม่ โดยปรับกระบวนการด้านเครดิต และมาตรฐานการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือประกอบการพิจารณา เครดิตและกลไกการติดตามรักษาคุณภาพเครดิต ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถลดความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อ ได้รับผลตอบแทนเหมาะสมตามความเสี่ยง และเพิ่มสัดส่วนรายได้ต่อเงินทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ ยังช่วยธนาคารสามารถให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

3. โปรแกรมพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มค่าธรรมเนียม (Fee-Based Business Development Program : FBD) คือการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันธุรกิจที่สามารถสร้างค่าธรรมเนียม และโอกาสในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด อันได้แก่

3.1. โครงการปรับโครงสร้างงานบริการธุรกิจต่างประเทศ

3.2. โครงการการให้บริการลูกค้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และระบบจัดการด้านการเงิน

4. โปรแกรมพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management Development Program:CRM) ประกอบด้วยโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management Project :CRM) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีลูกค้าที่สำคัญของธนาคารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความจงรักภักดีต่อธนาคาร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การสำรวจและกำหนดคุณค่าเพื่อเสนอให้แก่ลูกค้า (Value Proposition) จนถึงการสร้างวัฒนธรรมและแนวทางการให้บริการและการขายในเชิงความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งนี้ จะมีพัฒนาข้อมูลและระบบต่างๆ รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีเครื่องมือในการเสนอขายบริการ และสามารถตอบสนองคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้

ซึ่งโครงการ CRM มีความเกี่ยวข้องกับสาขางานธุรกิจ ที่ขายและให้บริการลูกค้า คือ สาขางานบรรษัทธุรกิจและสาขางานวิเทศธุรกิจ สำหรับสาขางานวิเทศธุรกิจ มีการแบ่งลูกค้าออกเป็น 5 กลุ่มคือ

- กลุ่มลูกค้ารายย่อยทั่วไป (Mass Market) ที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท และใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพียงอย่างเดียว โดยธนาคารมุ่งให้บริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

- กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle income) ที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000 – 100,000 บาท มีการกู้ยืมและมียอดบัญชีเงินฝากระดับปานกลาง โดยธนาคารมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีข้อเสนอดีให้แก่ลูกค้า รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า

- กลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีรายได้สูง (Platinum) ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 100,000 บาท หรือมีเงินฝากจำนวนมาก โดยธนาคารมุ่งให้บริการที่เหนือกว่าลูกค้าอื่น

- กลุ่มลูกค้าที่เป็นเจ้าของกิจการ (Owner Operator) ที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000-100,000 บาท และมียอดขาย ตั้งแต่ 1-50 ล้านบาท โดยธนาคารจัดตั้งทีมขายเฉพาะด้านที่มีความชำนาญในการขาย และการให้บริการสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้โดยเฉพาะ

- กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprise) ที่มียอดขายมากกว่า 50 –100 ล้านบาท โดยธนาคารมุ่งให้บริการที่เหนือกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น โดยจัดตั้งทีมขายที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในการขาย และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

5. โปรแกรมบริหารเชิงมูลค่าเพื่อเพิ่มผลตอบแทน (Value-Based Management Program : VBM) เพื่อกำหนดเลือกทำงานหรือโครงการที่สร้างรายได้ให้ธนาคารมากที่สุด รวมทั้งสามารถวัดติดตามผลได้ตามที่ต้องการ ประกอบด้วย

5.1. โครงการพัฒนาดัชนีหลักเพื่อการบริหารงาน (Key Performance Indicator Project:KPI)

5.2. โครงการวิเคราะห์กำไรของธนาคาร (Profitability Analysis:PA)

6. โปรแกรมพัฒนาแนวทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Approach Development Program : EAD) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับธนาคารเข้าสู่ยุคของการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตให้ได้ประโยชน์สูงสุด

7. โปรแกรมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure Development Program:ITD) เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ/ข้อมูลสารสนเทศของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นปลอดภัย พร้อมรองรับการใช้งานตามความต้องการที่หลากหลายของธนาคารในอนาคต

8. โปรแกรมพัฒนาระบบบริหารและจัดการบุคลากร (Human Resource Management Development Program:HRMD) เพื่อพัฒนาระบบบริหารและจัดการบุคลากร ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงานให้เป็นมาตรฐาน รวมทั้งสร้างฐานข้อมูลพนักงานเพื่อการพัฒนา

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) ได้กำหนด 8 โปรแกรมยุทธศาสตร์ที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ในแต่ละด้านของกระบวนการทำงาน และการให้บริการมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการนำกระบวนการ

ทำงานรูปแบบใหม่มาใช้ในการบริหารงาน จะต้องควบคู่ไปกับการจูงใจ (Motivation) คน การจูงใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะกระตุ้น และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตามที่ผู้บริหารต้องการ เนื่องจากงานของผู้บริหารจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง โดยธรรมชาติของมนุษย์มีแนวโน้มที่ไม่อยากจะทำงานและเบื่อง่ายต่องาน ดังนั้นถ้าต้องการให้คนทำงานแบบทุ่มเททั้งกายและสมองพร้อมทั้งใช้เวลาแก่กันอย่างเต็มที่แล้วจะต้องมีแรงกระตุ้นบางอย่าง ซึ่งนักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องรู้วิธีจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา

2.2 ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาโดยใช้ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของ Frederick Herzberg ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory” หรือ Two Factors Theory (ทงชัย สันติวงษ์, 2539) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 2 เรื่องใหญ่ๆ คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขอนามัย หรือปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ ซึ่ง Herzberg ได้ทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของคนในองค์กร ดังนี้คือ

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เป็นกลุ่มปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้นจูงใจและทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมิได้จัดให้มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้สามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) เป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ทำพายเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน
- ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อทำสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับ นับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือความพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอย่างทำงาน

- ความก้าวหน้า (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่ง จูงใจให้บุคคลอย่างทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors) หรือปัจจัยจูงใจสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไป ปัจจัยบำรุงรักษาเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่สามารถจูงใจได้ คือช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพอใจได้ ปัจจัยกลุ่มนี้มีดังนี้

- นโยบายและบริหารของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

- ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

- ความมั่นคงในงาน (Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานความมั่นคงในการทำงาน หรือ ความมั่นคงขององค์กรย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

- ค่าตอบแทน (Wage) และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

- สวัสดิการ (Fringe Benefits) หมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำนาญ เป็นต้น

- สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

- ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือ ไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ซึ่งต้องทุ่มเทศึกษาการทำงานทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดน้อยลง ทำให้ไม่มีความสุขจึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในการทำงานระบบใหม่ได้

Herzberg พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่า ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจเป็นสิ่งที่สําคัญไม่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการขู่หรือการลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็น ไม่มีความรู้สึกพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณมีความหมายในการทำงาน งานท้าทายความสามารถ มีโอกาสพัฒนาตนเอง พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งหลักการของ Herzberg ดังกล่าว แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงาน 2 กลุ่ม กับความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พงศธร เตมีศักดิ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี และอัตราเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท อายุราชการ 21 –30 ปี มีความภาคภูมิใจในการเป็นตำรวจตรวจคนเข้าเมืองและไม่ต้องการย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้ เพราะมีสวัสดิการดีกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น และมีความพอใจในหน่วยงานที่สังกัดและผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานเปิดโอกาสให้เพิ่มพูนความรู้ และมีความพอใจในเพื่อนร่วมงานเข้าได้เป็นอย่างดี ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เนื่องจากขาดอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย และการมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้นมีน้อยเกินไป

จิราศาสตร์ ไชยเลิศ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกรในเขตการขายภาคเหนือ พบว่า ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสำคัญมาก ยกเว้นปัจจัยด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับ

สำคัญน้อย ซึ่งจะสามารถเรียงลำดับปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตตามค่าเฉลี่ยของความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่โดยรวมให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านผลสำเร็จของงาน ด้านการได้เพิ่มความรู้ ด้านการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ด้านการได้รับความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ในการศึกษาด้านปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประสบปัญหาในระดับมีปัญหาน้อย โดยเรียงค่าเฉลี่ยของระดับปัญหาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ปัญหาด้านนโยบายและการบริหาร ปัญหาด้านค่าตอบแทน ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ปัญหาด้านสภาพการทำงาน ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สำหรับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยเฉลี่ยปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ปัญหาด้านผลสำเร็จในการทำงาน ปัญหาด้านการมีอิสระในการทำงาน ปัญหาด้านการได้เพิ่มความรู้ ปัญหาด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น ปัญหาด้านการได้รับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ปัญหาด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผริต ปัญจวรรณ (2540) “การศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด กรณีศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่” จากการศึกษาพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและลงโทษ ซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจ ต่อวัตถุประสงค์ในการประเมินอยู่ในระดับมาก ธนาคารมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลคือด้านคุณภาพงาน ด้านประสิทธิภาพ ด้านการร่วมมือประสานงาน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร ด้านความเป็นผู้นำ และพนักงานมีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด และพนักงานมีความพึงพอใจต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและต้องการใช้วิธีการประเมินแบบอื่นๆ ธนาคารกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้จัดการสาขาและผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานธนาคารมีปัญหายุ่งอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการประเมิน ผู้ประเมินผลงานมีอคติส่วนตัว ผู้ประเมินผลให้คะแนนในหน่วยงานตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่น หรือผู้ประเมินผลงานให้

คะแนนในระดับปานกลางเท่ากันหมด ทำให้ผลที่ได้ไม่มีความหมาย มีการประเมินผลมีเพียงปีละ 1 ครั้ง ทำให้ผลที่ได้จากการประเมินมีความผิดพลาด

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University