

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือนับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ เพราะมากกว่าร้อยละเจ็ดสิบของการนำเข้าสินค้าและการส่งออก (อรรถกา สืบญเรือง ปริณเบิล, 2549, น. 1-10) ล้วนแต่ต้องอาศัยการขนส่งทางทะเลที่ใช้เรือพาณิชย์เป็นพาหนะในการลำเลียงทั้งสิ้น อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือที่เข้มแข็งจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนส่งเสริม เกื้อหนุนกิจการพาณิชย์นาวีของไทย นอกจากนี้ อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือยังเป็นอุตสาหกรรมรากฐานที่จำเป็นของอุตสาหกรรมหลายสาขา อาทิ กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องกล กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก กลุ่มอุตสาหกรรมสีและเคมีภัณฑ์ กลุ่มอุตสาหกรรมการต่อโลหะ กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องมือสื่อสารและอุปกรณ์การเดินเรือ กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักร และกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งช่วยสร้างงานและกระจายรายได้ไปยังคนหลายกลุ่ม รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นเป็นจำนวนหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจขุดเจาะน้ำมันและแก๊สธรรมชาติในทะเล ธุรกิจขนส่งทางน้ำ ธุรกิจการประมงและการแปรรูปอาหารทะเล ธุรกิจประกันภัยทางทะเล ธุรกิจการท่องเที่ยวทางทะเล ธุรกิจโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ธุรกิจท่าเรือและการบริการนอกท่า ธุรกิจการศึกษา การผลิตบุคคลากร และความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยลดดุลการค้าจากความสามารถในการต่อและซ่อมเรือได้เองภายในประเทศ และสร้างรายได้กรณีต่อและซ่อมบำรุงเรือสำหรับตลาดต่างประเทศ

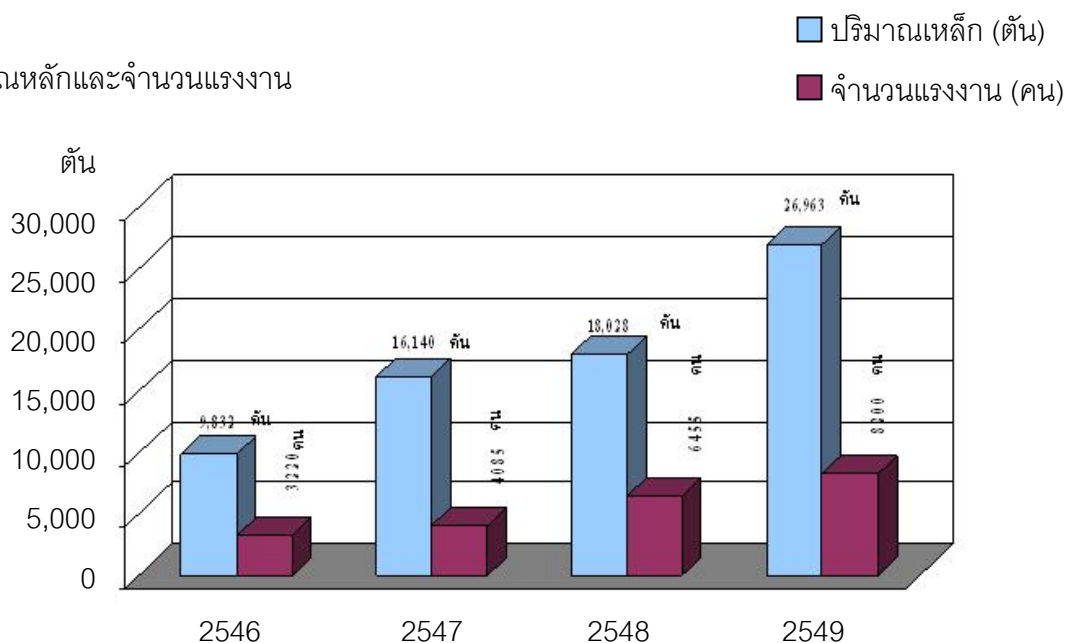
ปัจจุบันประเทศไทยมีเรือขนาดใหญ่จำนวน 8 ลำ ซึ่งมีกำลังผลิตตั้งแต่ 5,000 ถึง 140,000 DWT และลำขนาดกลาง จำนวน 13 ลำ มีกำลังผลิตได้ถึง 4,000 GRT (สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 2) ซึ่งถือว่ามีกำลังการผลิตที่มากพอสมควร (ภาพที่ 1.1) และด้วยแนวโน้มของรายได้จากอุตสาหกรรมซ่อมและต่อเรือที่สูงขึ้น (ภาพที่ 1.2) ภาพรวมขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นนับแต่ปี 2546 (ภาพที่ 1.3) รวมทั้งแนวโน้มที่ผู้นำอุตสาหกรรมจะต่อเรือขนาดใหญ่ 50,000-300,000 DWT โดยมีงานจองล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 4 ปี จนถึงปี 2010 (ภาพที่ 1.4) ทำให้ประเทศไทยโดยกระทรวงอุตสาหกรรมหันมาสนับสนุนนโยบายเกี่ยวกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8

(ยุทธศาสตร์ข้อที่ 4 ว่าด้วยแผนพัฒนาระบบการขนส่งทางน้ำภายในและระหว่างประเทศ) ฉบับที่ 9 (ข้อ 3.2 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานทั้งด้านระบบการขนส่ง สื่อสาร โทรคมนาคม พลังงานและสาธารณูปการเพื่อสนับสนุนการเพิ่มสมรรถนะภาคการผลิตและบริการ) รวมทั้งร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (ข้อ 4.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการ โลจิสติกส์เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิต) อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 1.1

ภาพรวมขีดความสามารถในการแข่งขัน

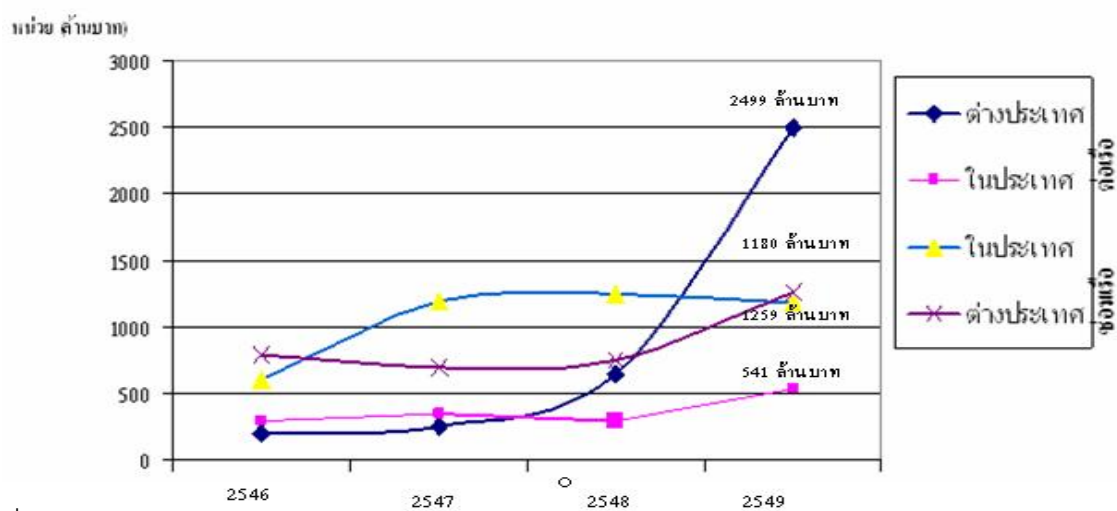
ปริมาณหลักและจำนวนแรงงาน



ที่มา: สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 3

ภาพที่ 1.2

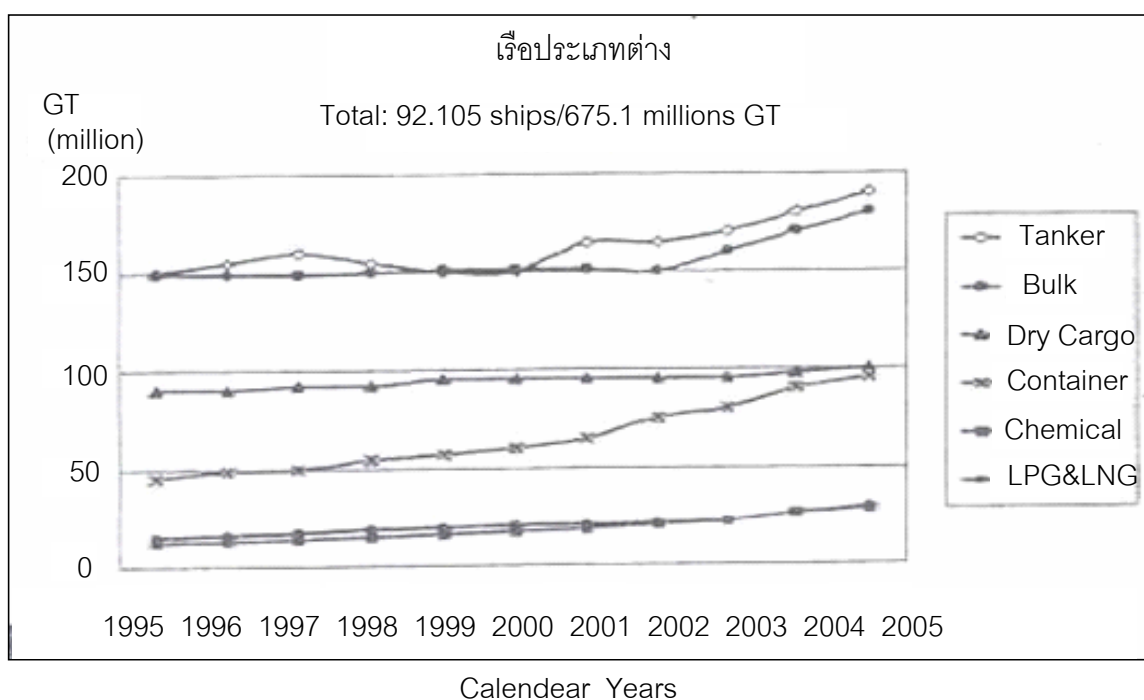
ภาพรวมรายได้จากอุตสาหกรรมซ่อมและต่อเรือ



ที่มา: สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 3

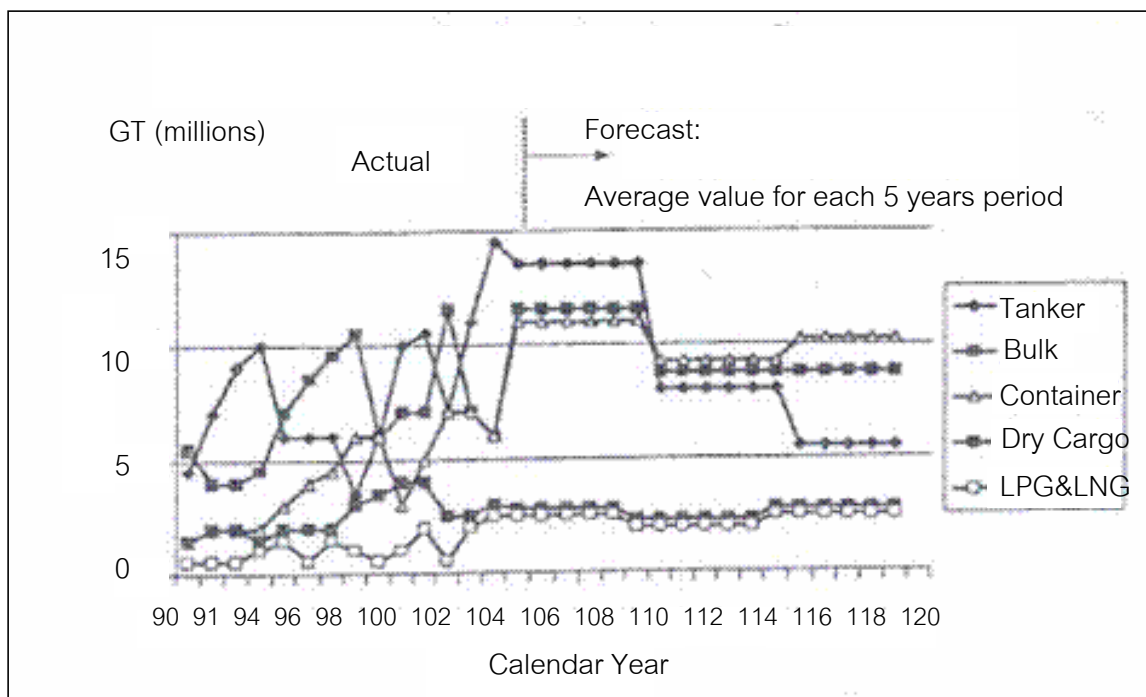
ภาพที่ 1.3

เรือประเภทต่าง ๆ ทั่วโลก



ที่มา: สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 5

ภาพที่ 1.4
ประมาณการต่อเรือแต่ละประเภทโดยภาพรวม



ที่มา: สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 6

โดยมีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ

1. ส่งเสริม สนับสนุนกิจการอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ
2. การแก้ไขปัญหากฎหมายและกฎระเบียบ
3. การบริหารและการจัดการ

ในขณะที่ภาครัฐได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ในขั้นตอนต่อไปภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องต้องคอยติดตามและปรับกลยุทธ์ในการทำงานของตนเองให้พร้อมสำหรับอนาคต

หากพิจารณาการดำเนินการอยู่เรือในภาพรวมแล้ว จะพบว่า ในการดำเนินธุรกิจต้องมีองค์ประกอบ 5 ส่วนและปัญหาที่พบในแต่ละส่วน (สุรศักดิ์ ศรีอรุณ, 2549, น. 12-13) มีดังนี้

1. องค์บุคคล (Men) ซึ่งอุตสาหกรรมต้องการใช้วิศวกรและช่างหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงาน การฝึกอบรมสร้างสมประสบการณ์เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น ขณะนี้มีแนวโน้มที่เรือจะขาดแคลนแรงงานไทย เนื่องจากงานในอยู่เรือเป็นงานหนัก ต้องทำงานในที่ร้อนอบอ้าว มีเสียง

หนวกหุ มีฝุ่นละอองที่เป็นอันตรายต่อระบบหายใจ มีแสงจากการเชื่อมประสาณที่เป็นอันตรายต่อสายตา ทำให้บางอู่ต้องหันไปใช้แรงงานต่างด้าว

2. องค์วัตถุ (Materials) การต่อเรือและซ่อมเรือในปัจจุบันต้องนำเข้าวัสดุอุปกรณ์จากต่างประเทศเกือบทั้งหมด ทั้งนี้เพราะโรงงานในประเทศยังไม่สามารถผลิตชิ้นงานที่ได้มาตรฐานสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับให้ใช้บนเรือได้

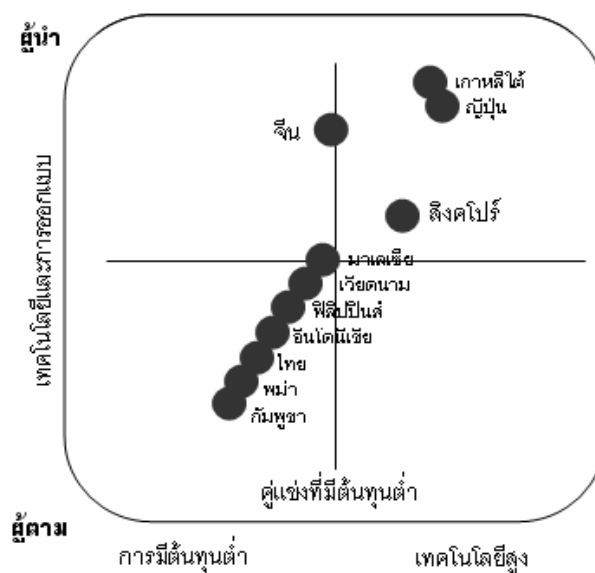
3. เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก (Machines) อุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพและม้ราคาแพง เช่นระบบยกเรือขึ้น-ลง เครนเคลื่อนที่ และในสภาพปัจจุบัน อู่ส่วนใหญ่จะไม่มีเครื่องมือที่ครบถ้วนทันสมัย

4. องค์ความรู้ (Methods, Knowledge, and Know-how) ในประเทศไทยมีหน่วยงานรัฐ คือ กองทัพเรือ ที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานต่อเรือ และซ่อมเรือครบถ้วนทุกสาขา แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์สูงสุด ในขณะที่ภาคเอกชนซึ่งมีจำนวนน้อยแต่ต้องพึ่งพาการจ้างงานผู้เชี่ยวชาญหรือช่างฝีมือจากต่างประเทศ หรือต่างต้องพยายามรักษาคนที่ตนเองมีอยู่ให้อยู่กับองค์การของตนเอง และอาจจะมีการซื้อตัวจากองค์การอื่น

5. การเงินและการตลาด (Money and Market) อุตสาหกรรมต่อเรือเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนสูง แต่ผลตอบแทนช้า และได้รับค่าจ้างค่าบริการจากผู้ว่าจ้างเป็นงวด ๆ ตามข้อตกลง ในขณะที่มีรายจ่ายที่ต้องจ่าย อาทิ ค่าวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องจ่ายล่วงหน้า ค่าจ้างแรงงานคนงานที่ต้องจ่ายตามงวดค่าจ้าง รวมทั้งความเสี่ยงต่อการขาดทุนกรณีค่าเงินบาทลดลง

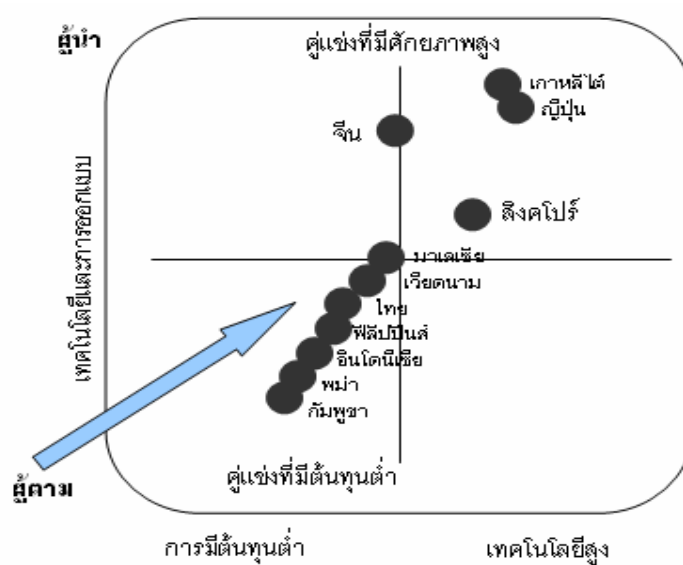
นอกจากนี้ ปัญหาอีกประการหนึ่งที่รัฐบาลไทยและทุกอู่เรือต้องพึงตระหนัก คือ ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทย ถ้าดูจากภาพที่ 1.5 และ 1.6 จะเห็นว่า ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 3 จากท้ายเหนือกว่า พม่าและกัมพูชาเท่านั้น ในขณะที่ยังต้องแข่งขันในเรื่องของต้นทุนที่ต่ำกับอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และมาเลเซีย สิ่งทีรัฐบาลและอู่เรือทุกอู่ต้องเร่งดำเนินการคือ การพัฒนาศักยภาพของคนทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อจะได้แข่งขันกับประเทศอื่นได้ด้วยคุณภาพ เพราะในอนาคต เราอาจไม่สามารถแข่งขันด้วยต้นทุนหรือราคาที่ต่ำลงได้ เนื่องจากมีการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศบ่อยครั้ง และความเข้มงวดในการตรวจสอบและบังคับใช้กฎหมายสำหรับผู้รับเหมาแรงงาน ก็เป็นสาเหตุทำให้ต้นทุนด้านแรงงานไทยสูงขึ้น

ภาพที่ 1.5
ศักยภาพการแข่งขันในปัจจุบัน



ที่มา: สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 7

ภาพที่ 1.6
ศักยภาพการแข่งขันในอนาคต



ที่มา: สมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย, 2549, น. 19

ดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ยังคงมีอนาคตที่สดใส เนื่องจากเรือเดินสมุทรแต่ละลำ มีวาระการใช้งานและเวลาที่ต้องเข้าอยู่เพื่อทำการตรวจซ่อมตามข้อบังคับของมาตรฐานการเดินเรือ ประกอบกับธุรกิจเดินเรือในช่วงสองสามปีที่ผ่านมามีการขยายตัวเป็นอย่างมาก จึงอยู่ที่ว่า ความสามารถในการแข่งขันของอู่เรือแต่ละแห่งในแต่ละพื้นที่นั้นเป็นอย่างไร จะสามารถจูงใจให้เจ้าของเรือนั้น ๆ นำเรือเข้ามาซ่อมทำหรือต่อในอู่ของตนหรือไม่ ซึ่งความสามารถนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับราคาค่าบริการ คุณภาพ และประสิทธิภาพของงานที่อู่จะมอบให้แก่ลูกค้าของตน รวมถึงจุดที่ตั้งของอู่ นั้น ๆ ด้วย สำหรับอู่เรือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นอู่เรือที่มีธุรกิจหลัก คือ การซ่อมเรือเดินสมุทรขนาดใหญ่ การต่อเรือ และงานโครงสร้างเหล็ก (แท่นชุดเจาะ) และตั้งอยู่ในจุดที่ได้เปรียบอู่อื่น ๆ ในประเทศไทย มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีอู่เรือที่สามารถรองรับเรือเดินสมุทรที่มีขนาดใหญ่ได้ รวมทั้งมีคนที่ทำงานที่มีศักยภาพและมีระบบการทำงานตามมาตรฐานสากล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากงานซ่อมเรือเป็นงานที่ต้องมีการแข่งขันกันด้วยคุณภาพ และราคาค่าบริการเป็นปัจจัยหลัก จึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องหันมามองว่า จะทำอย่างไรที่จะพัฒนาให้คนทำงานของอู่เรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ต้องดูแลรักษาคนงานที่เป็นหลักสำคัญให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด เนื่องจากงานซ่อมและต่อเรือนั้น ต้องใช้คนทำงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ต้องใช้เวลาสะสมกว่า 10-20 ปี ไม่สามารถอาศัยความรู้ทางทฤษฎีเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ในการทำงานที่มีหัวหน้าและลูกน้องในอู่เรือ คนงานมักจะยอมรับกันที่ฝีมือช่างมากกว่าทฤษฎี หัวหน้าจึงต้องมีทักษะและฝีมือที่ทำให้ลูกน้องเชื่อถือได้ การรักษาคนงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องจัดการ มิเช่นนั้น จะก่อให้เกิดความสูญเสียกับองค์กรหลายประการ

นอกจากปัญหาข้างต้นแล้ว ความสำเร็จของงานแต่ละโครงการที่มี ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนทำงานเป็นสำคัญ เพราะมีปัจจัยเรื่อง กำหนดเวลาเป็นตัวบังคับ นอกจากแต่ละคนจะต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ต้องมีการประสานงานกันระหว่างแผนกเป็นอย่างดีด้วย มิเช่นนั้น จะทำให้งานเสียหายได้ เช่น กลุ่มคนงานประกอบต้องตัดเหล็กให้ถูกต้องตามแบบก่อน จึงจะให้กลุ่มงานเชื่อมเข้าไปเชื่อมงานได้ หรือต้องให้งานเชื่อมเสร็จเรียบร้อยเสียก่อนจึงจะให้งานสีดำเนินการต่อได้ เป็นต้น ขณะที่งานอู่เรือเป็นงานที่ค่อนข้างหนัก และเสี่ยงต่ออันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานหากไม่มีมาตรการป้องกันดูแลที่ดี หากมิใช่คนทำงานที่มีประสบการณ์ทำงานด้านนี้โดยตรงหรือชอบทำงานในสาขานี้แต่แรก อู่เรือก็คงไม่ใช่สถานที่ทำงานที่คนทำงานทั่วไปจะเลือกทำเป็นแห่งแรก และปัจจุบันมีงานโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นหลายโครงการในแถบภาคตะวันออก ซึ่งเป็นงานที่ใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานของคนทั้งในระดับ

ช่างและวิศวกร เช่น ช่างเชื่อม ช่างประกอบ วิศวกรโครงการ ช่างเขียนแบบ เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ เป็นต้น เช่นเดียวกับที่ทางอยู่เรือใช้ และเนื่องจากเป็นงานโครงการ อัตราค่าจ้างค่าตอบแทนจึงสูงกว่าการจ้างงานปกติ ทำให้คนทำงานมีทางเลือกให้กับชีวิตมากขึ้น การลาออกจากงานของคนทำงานในตำแหน่งที่สำคัญรวมทั้งช่างฝีมือในองค์กรจึงเริ่มมีจำนวนมากขึ้น

ผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับอยู่เรือกรณีที่มีคนลาออกมีดังนี้

1. เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาคนเข้ามาทำงานใหม่
2. เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกพัฒนาคนทำงานที่ลาออก รวมทั้งคนที่มาทดแทน
3. เสียเวลาฝึกพัฒนาคนให้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานทั้งในส่วนของคนเดิมและคนใหม่ที่มาแทนที่
4. งานอาจได้รับความเสียหายจากการทำงานของคนที่ไม่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญ

5. องค์กรสูญเสียรายได้จากการที่ไม่มีช่างฝีมือบางกลุ่มทำงานเฉพาะด้านได้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Harvard Business Essentials (อ้างถึงใน สมศรีพรประภาพงษ์, 2549, น. 3) ที่ว่า การลาออกของพนักงานก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย 3 ประเภทคือ

1. ค่าใช้จ่ายทางตรง เช่น ค่าใช้จ่ายในการจ้างงานและการสัมภาษณ์ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก
2. ค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ผลกระทบจากการที่พนักงานคนอื่นต้องทำงานแทนพนักงานที่ลาออก ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังทำงานอยู่ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น
3. ค่าใช้จ่ายที่เป็นโอกาส เช่น การสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ และเสียงานที่ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ เนื่องจากหัวหน้างานและพนักงานคนอื่นต้องมาทำการสรรหาพนักงานใหม่ทำงาน เป็นต้น

การสูญเสียคนทำงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญขณะที่องค์กรยังต้องการพวกเขาอยู่ เป็นเรื่องที่องค์กรไม่สามารถอยู่นิ่งเฉยได้ ต้องหาวิธีการรักษาคนเหล่านี้ ขณะเดียวกันสถิติการขาดลามาสายของพนักงานก็อยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูงตามตารางที่ 1.1 นอกจากนี้ ในทุก ๆ ปี ตัวแทนสหภาพแรงงาน จะยื่นข้อเรียกร้องต่อองค์กร เพื่อขอให้องค์กรพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเรื่องดังกล่าว ในแต่ละปีจำนวนข้อเรียกร้องมีมากขึ้นและหลายเรื่องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสวัสดิการ ค่าตอบแทน รวมทั้งการร้องเรียนเรื่องการไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม จึงมีคำถามที่น่าสนใจว่า ในขณะที่ อัตราเข้า-ออกขององค์กรในภาพรวมไม่สูง (ตารางที่ 1.2) และคนที่ลาออกจากองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีอายุน้อย แต่อัตราการไม่มา

ทำงานสูงและมีปัญหาข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากร ทำไมพนักงานจึงมีแนวโน้มที่จะอยู่ต่อไปกับองค์กร

องค์กรจึงมีเงื่อนไข 4 ประการที่ต้องรับวิเคราะห์ ค้นหาต้นเหตุที่แท้จริงและดำเนินการแก้ไข ประการแรก ทำอย่างไรที่จะทำให้คนทำงานอยู่กับองค์กรและทำงานอย่างทุ่มเท และประการที่สองทำอย่างไรที่จะปรับปรุงอัตราการขาดลามาสายได้ และต้องศึกษาให้กระจ่างชัดว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้คนทำงานในอุ้งเรือ ยังคงทำงาน ผูกพันอยู่กับองค์กร แม้งานค่อนข้างหนัก และเสี่ยงต่ออันตราย และอะไรที่อาจเป็นปัจจัยที่ทำให้เขารู้สึกไม่อยากอยู่กับองค์กรต่อไป และนำไปสู่การตัดสินใจลาออกจากงาน