

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Corporate Leadership Council (“Employee Retention and Engagement : How to Gain Deeper Insights,” Online, 2548) กล่าวว่า หากองค์กรสามารถยกระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ องค์กรจะสามารถเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มผลการทำงานได้ถึง 20% และลดแนวโน้มการลาออกของพนักงานได้ถึง 87% หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง การที่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะทำงานได้ดีกว่าและอยู่กับองค์กรนานกว่า และจากเหตุและผลที่กล่าวอ้างมาทั้งหมด จึงมีประเด็นที่ทำให้ผู้ศึกษาสนใจว่า หากอู่เรือสามารถหาคำตอบได้ว่าปัจจัยอะไรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรและพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใด ผลการศึกษาที่ได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการบุคลากรของอู่เรือ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรมอู่เรือในภาพรวมได้เช่นกัน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการให้ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ

สมมติฐานในการศึกษา

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานในอู่เรือมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานในอู่เรือมีผลต่อระดับความผูกพันกับองค์กร

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การศึกษาถึงการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและระดับความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ โดยใช้แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันประกอบการพิจารณาลักษณะการบริหารจัดการของอู่เรือเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ 6 ด้าน ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยด้านบริษัท โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง คือ สินค้าและบริการ ระบบการบริหารค่าตอบแทน และ ระบบการสื่อสาร

1.2 ปัจจัยด้านผู้จัดการ โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง ได้แก่ การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมสม่ำเสมอ การประเมินผลการทำงาน และ ความเป็นผู้นำ

1.3 ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงาน และ มาตรฐานของงาน

1.4 ปัจจัยด้านทีมงาน โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง ได้แก่ การให้ความร่วมมือกัน การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีม และ การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของทีม

1.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรืออาชีพ โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง คือ แผนพัฒนาตนเอง โอกาสในการเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานสำคัญ

1.6 ปัจจัยด้านลูกค้า โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง คือ ความสามารถในการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความภาคภูมิใจในการได้ให้บริการต่อลูกค้า ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า

2. ขอบเขตด้านประชากร คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานระดับผู้จัดการถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่รวมถึงพนักงานระดับบริหารระดับสูง ของอู่เรือแห่งหนึ่ง ซึ่งดำเนินธุรกิจอู่เรืออันประกอบด้วยงาน 3 ประเภท คือ งานซ่อมเรือเดินสมุทรขนาดใหญ่ งานต่อเรือ และงานโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่จะใช้ในการศึกษา จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable) ประกอบด้วยตัวแปรของปัจจัยส่วนบุคคล
ได้แก่

1.1 อายุ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 20-30 ปี
- 31-40 ปี
- 41 ปีขึ้นไป

1.2 อายุงาน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5-10 ปี
- 10 ปีขึ้นไป

1.3 ระดับตำแหน่ง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- ระดับผู้จัดการ (ระดับ ผู้จัดการและรองผู้จัดการ)
- ระดับหัวหน้างาน (ระดับ วิศวกร ผู้ควบคุมงาน ชูปเปอร์ไวเซอร์)
- ระดับปฏิบัติการ (ระดับ เสมียนและช่าง)

1.4 ระดับการศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- ระดับประถมศึกษา
- ระดับวิชาชีพ (ปวช. และ ปวส.) หรือเทียบเท่า
- ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงาน ได้แก่

2.1 ปัจจัยด้านบริษัท

2.2 ปัจจัยด้านผู้จัดการ

2.3 ปัจจัยด้านทีมงาน

2.4 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

2.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ

2.6 ปัจจัยด้านลูกค้า

คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของคนที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เกิดจากการที่องค์กรทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนมีความสำคัญ โดยมอบหมายงานที่ท้าทาย หรืองานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถสูงสุด หรือเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด รวมทั้งโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของ และทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในท้ายที่สุด และรู้ว่าตนเองมีจุดมุ่งหมายในงานอย่างไร

อู่เรือ หรือ บริษัท หมายถึง บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ประกอบธุรกิจต่อเรือ ช่อมเรือ และงานโครงสร้างเหล็ก

พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับ ผู้จัดการ-พนักงานระดับปฏิบัติการ ทำงานเกี่ยวข้องกับงานช่อมเรือ งานต่อเรือ และงานโครงสร้างเหล็ก

ระดับผู้จัดการ หมายถึง พนักงานระดับ ผู้จัดการและรองผู้จัดการ ของอู่เรือ ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลการทำงานของคนในแผนก หรือรับผิดชอบความสำเร็จของงานโครงการ

ระดับบังคับบัญชา หมายถึง พนักงานระดับ วิศวกร ผู้ควบคุมงาน ชุปเปอร์ไวเซอร์ ของอู่เรือ ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมดูแลการทำงานของคนในทีม และรายงานตรงต่อผู้จัดการ

ระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานระดับ เสมียน และกลุ่มช่างของอู่เรือ ซึ่งทำหน้าที่ทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานเริ่มทำงานให้กับอู่เรือจนถึงปัจจุบัน

สินค้าและบริการ หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นเจ้าของ สินค้าและบริการ (งานช่อมเรือ งานต่อเรือ งานโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่) ขององค์กร ซึ่งจะแสดงออกโดยการพูดถึงสินค้าและบริการในทางที่ดี การโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นรับทราบ และความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการที่จะมีผลต่ออนาคตขององค์กร

ระบบการบริหรค่าตอบแทน หมายถึง ระบบการพิจารณาค่าตอบแทนในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานที่เขารับผิดชอบ

ระบบการสื่อสาร หมายถึง ขั้นตอนในการสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสารหรือผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวสาร ผ่านช่องทางหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการควบคุม (สั่งงาน ติดตามงาน ประเมินผลงาน โดยมักเป็นการสื่อสารจากบน-ล่าง) การจูงใจ

(การชมเชย การแจ้งข้อมูลในทางบวก เป็นการสื่อสารจากบน-ล่าง หรือ แนวเดียวกัน) การแสดงออกทางอารมณ์ (ลดความคับข้องใจ มักเป็นการสื่อสารจากบน-ล่าง ล่าง-บน แนวเดียวกัน) การให้ข้อมูล (สำหรับการทำงานและการตัดสินใจ เป็นการสื่อสารจากบน-ล่าง ล่าง-บน หรือ แนวเดียวกัน)

ผู้จัดการ หมายถึง ผู้บริหารหรือพนักงานระดับบังคับบัญชาขององค์กร ที่ทำหน้าที่บริหารงานตามนโยบายขององค์กร

การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมสม่ำเสมอ หมายถึง การบังคับใช้นโยบายระเบียบข้อบังคับขององค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน สม่ำเสมอ และไม่มีการเลือกปฏิบัติ

การประเมินผลการทำงาน หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยออกมาในรูปแบบของการสอนงาน ซึ่งอาจกระทำอย่างไม่เป็นทางการหรืออย่างเป็นทางการตามกำหนดการขององค์กร ซึ่งในความหมายนี้ จะเน้นไปที่การสอนงาน โดยจะอ้างถึง ทักษะ 3 ประการที่ผู้จัดการควรสร้าง หากต้องการช่วยให้พนักงานปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ

ก. ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงานและความสามารถของพนักงาน โดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานในแต่ละวัน การตั้งคำถาม และให้ความสนใจพนักงานแต่ละคนไม่ใช่ในฐานะพนักงานแต่เป็นบุคคลที่มีความเป็นเลิศที่แตกต่างกัน

ข. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการสนับสนุน โดยให้มีบรรยากาศการทำงานที่ทิวสนในการแลกเปลี่ยนความคิด ให้ความช่วยเหลือแนะนำเมื่อมีคำถาม กระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกในการทำงาน

ค. ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการยกย่อง ชมเชยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ทำงานยากให้เป็นงานที่ง่าย และต้องเป็นตัวอย่างที่ดี

ความเป็นผู้นำ อ้างตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์-ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ของ Robert House กล่าวคือ คุณลักษณะผู้นำที่แยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา 6 ประการ ได้แก่

1. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
2. มีความปรารถนาจะนำผู้อื่น

3. มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในการทำงาน

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่มุ่งที่พฤติกรรมที่เหมาะสมในหลายสถานการณ์ของผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มคือ

ก. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำประเภทนี้จะบอกลูกน้องว่าเขาคาดหวังอะไร มีตารางการทำงานให้ทำ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน

ข. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้จะวางเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานในระดับที่ดีที่สุด

ค. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นความคิด และร่วมตัดสินใจ

ง. และผู้นำประเภทให้การสนับสนุน ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตร สนใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะงาน ได้แก่ งานซ่อมเรือ งานต่อเรือ และงานโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่

ความมีอิสระในการตัดสินใจ หมายถึง การได้รับมอบอำนาจให้ทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด โดยไม่ต้องรอการอนุมัติการตัดสินใจจากผู้อื่น

ความยากง่ายของงาน หมายถึง ความท้าทายหรือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่มีขั้นตอนในการทำงานที่ซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน และเป็นงานที่ต้องการทักษะ ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่ใครทำก็ได้ (ง่าย) หรือต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือความรู้เฉพาะด้านนั้น ๆ (ยาก)

มาตรฐานของงาน หมายถึง มาตรฐานในการทำงานที่ถูกกำหนดขึ้นตามข้อกำหนดของมาตรฐานที่องค์การประยุกต์ใช้ เช่น มาตรฐานไอเอสโอ 9001/2000 หรือ 14000 มาตรฐานของงานเรือ มาตรฐานของ สมาคมงานเชื่อมแห่งสหรัฐอเมริกา (American Welding Society) สำหรับงานเชื่อมที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม

ทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของคน 2 คนขึ้นไป มีความสัมพันธ์ ความผูกพันและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยจะวัดการให้ความสำคัญในหัวข้อนี้ ผ่าน 3 เรื่อง

การให้ความร่วมมือกัน หมายถึง การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จของทีมงานที่ต้องอาศัยสมาชิกทีมที่มีทักษะความสามารถแตกต่างกัน เช่นในการซื้อสินค้าในเรือ จะต้องลงไปทำงานในที่อับ แคม ซึ่งต้องระบาระบายอากาศที่ดี จึงต้องมีเพื่อนคอยอยู่ข้างบน เพื่อตรวจสอบการทำงานของระบบระบายอากาศ และคอยสลับสับเปลี่ยนกันลงไปทำงานในที่แคบและอับดังกล่าว

การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมเข้าใจและมุ่งมั่นในเป้าหมายเดียวกันของทีมตนเอง รวมทั้งของทีมขนาดใหญ่หรือในระดับองค์กรด้วย เช่น สมาชิกของทีมซ่อมเพลารือ ต้องรู้ว่ากลุ่มของตนเองกำลังจะต้องทำงานซ่อมเพลารือ และต้องสำเร็จเมื่อไรเพื่อที่ทีมอื่นจะเข้ามาทำงานต่อได้

การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของทีม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยที่ทุกคนในทีมเปิดใจสำหรับความคิดเห็นที่แตกต่างนั้น ๆ และมองเห็นประโยชน์เพื่อการแก้ไขปัญหาในการทำงานทั้งที่เกิดขึ้นด้วยเหตุที่ควบคุมได้และไม่ได้

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรืออาชีพ หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ เป็นการได้รับมอบหมายให้ทำงานเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะในการทำงานให้ตนเอง หรือได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญหรือยากขององค์กร

แผนพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่องค์กรกำหนดแผนการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในตำแหน่งใดตำแหน่ง เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายงานให้เพิ่มขึ้น

โอกาสในการเรียนรู้ ฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนจากองค์กรให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เพิ่มเติม หรือเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน โดยการอบรมภายในภายนอก และการเรียนรู้ในงาน

การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานสำคัญ หมายถึง การได้รับโอกาสจากองค์กรให้ทำงานที่สำคัญ ซึ่งองค์กรพิจารณาจากความเหมาะสมของพนักงานสำหรับงานนั้น ๆ

ลูกค้า หมายถึง เจ้าของหรือตัวแทนผู้ซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กร รวมทั้งผู้ที่มาใช้บริการจากงานที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งรับผิดชอบ

ความสามารถในการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึง ความสามารถของพนักงานขององค์กรในการคาดเดาลูกค้าต้องการอะไรและตอบสนองได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นผลมาจากการพูดคุย สอบถาม หรือประเมินจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ความภาคภูมิใจในการได้ให้บริการต่อลูกค้า หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยความเข้าใจว่าลูกค้าคือบุคคลสำคัญต่อองค์กรในแง่ของการสร้างงานและผลกำไร

ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า หมายถึง การได้รับผลการประเมินการทำงานหรือการให้บริการขององค์กรจากลูกค้า ซึ่งองค์กรนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้น