

การบริหารงานแบบเกาหลี

ดร. ดำรง ฐานดี*

ความพยายามของคนเกาหลีที่จะสร้างและใช้ระบบการบริหารเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจอุตสาหกรรมก็เป็นเช่นเดียวกับความพยายามของคนในประเทศอื่น ๆ เพราะต่างมีความเชื่อว่าการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการแข่งขันและความร่วมมือร่วมใจของคนทุกคนในองค์กรช่วยกันทำงาน ดังนั้นเราจะเห็นได้ว่ามนุษย์ทุกยุคทุกสมัยต่างอาศัยการบริหารงานเป็นเครื่องมือเพื่อร่วมพลังในการทำงาน

ในยุคแรกที่มีมนุษย์ยังมีจำนวนไม่มากนัก ครอบครัวเป็นเสมือนองค์กรหนึ่งที่ผู้นำครอบครัวจะต้องจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม โดยมีการแบ่งหน้าที่การงานให้สมาชิกแต่ละคนทำกิจกรรมธุรกิจของครอบครัวให้ได้ ความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายของครอบครัวในทุกสังคมมักกำหนดไว้คล้ายคลึงกัน นั่นคือ ความอยู่รอด ความผาสุกของสมาชิกแต่ละคนที่จะได้รับผลประโยชน์จากความสำเร็จของงานธุรกิจครอบครัวนั้น ๆ รวมทั้งร่วมกันสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรครอบครัว สำหรับสังคมเกาหลี อิทธิพลของลัทธิขงจื้อมีความสำคัญต่อการจัดระเบียบของครอบครัว โดยมอบอำนาจให้แก่ชายที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้มีอำนาจเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ และมีการกำหนดบทบาทของสมา-

ชิกแต่ละคน เช่น สามี ภรรยา ลูกชายคนโต ลูกสาว และสะใภ้ถึงภาระหน้าที่และการแสดงออกอย่างเคร่งครัด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการแบ่งช่วงชั้นทางสังคมที่อาศัยหลักความอาวุโสจึงเป็นสิ่งที่คนในสังคมยอมรับและปฏิบัติตามติดต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

ต่อมาเมื่อสังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น จึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดการผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น หน่วยการผลิตจึงต้องขยายตัวตามและมีการนำคนอื่นที่มีใช้สมาชิกในครอบครัวมาช่วยในการผลิต จากจุดนี้เองที่ระบบการบริหารงานเกิดขึ้นเพื่อจัดแบบแผนให้คนต่างครอบครัวต่างภูมิหลังมาผนึกกำลังทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในธุรกิจอุตสาหกรรม

ภายหลังที่ประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ และเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก นักวิชาการชาวเกาหลีมักอ้างว่า ระบบการบริหารงานแบบเกาหลีที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นเป็นผลมาจากหลักปฏิบัติของศาสนาขงจื้อที่กำหนดไว้และลัทธินี้ได้หล่อหลอมจนกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของคนเกาหลี และรวมไปถึงของคนญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกง และสิงคโปร์ หลัก

* รองศาสตราจารย์ ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ของศาสนาซึ่งถือที่กล่าวถึงนี้ได้แก่การกำหนดตำแหน่งของคนในสังคมไว้อย่างชัดเจน ทำให้การจัดลำดับช่วงชั้นในองค์กรธุรกิจเป็นไปโดยง่าย เพราะมีการยึดหลักความอาวุโส ส่วนการย้ายถึงการทำงานหนัก การอดออม การใฝ่รู้และนิยมยกย่องผู้มีความรู้ความจงรักภักดี และการประนีประนอมนั้นเป็นกลไกหลักที่ลัทธิค้ำสอนของขงจื๊อได้ย้าให้คนในองค์กรกระทำตามและกลายเป็นพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

จากคำกล่าวอ้างข้างต้นนี้ ก่อให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นว่า อิทธิพลของลัทธิขงจื๊อเป็นเพียงปัจจัยเดียวในระบบบริหารงานแบบเกาหลี หรือว่ามีลักษณะเด่นอื่นใดอีกบ้างที่ประกอบกันขึ้นเป็นระบบบริหารงานของสังคมนี้ ในที่นี้จะวิเคราะห์หัวข้อนี้อย่างละเอียด

การจัดระบบองค์การ

ภายหลังที่ได้รับเอกราชจากญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1945 องค์การธุรกิจของเกาหลีได้ได้นำเอาระบบการจัดโครงสร้างตามแนวการจัดองค์การแบบตะวันตกมาใช้ ผู้ประกอบการของเมืองโซมได้รับอิทธิพลโดยตรงจากนักบริหารชาวอเมริกันที่เข้ามาร่วมก่อตั้งและดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมในเกาหลี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินช่วยเหลือจำนวนมหาศาลจากสหรัฐอเมริกาเพื่อทำการฟื้นฟูฐานะทางเศรษฐกิจ ดังนั้น จึงส่งผลให้กิจการธุรกิจอุตสาหกรรมเกิดขึ้นมากมายทุกสาขา ทั้งที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และสินค้าอุตสาหกรรมขนาดย่อมอื่น ๆ อาทิเช่น เสื้อผ้า เครื่องหนัง กระดาษ ปูน เครื่องจักรกล จักรเย็บผ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า วิทยา ฯลฯ

อนึ่ง ในยุคนี้เองที่เป็นระยะหรือจุดก่อตัวของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ที่เรียกกันว่า กลุ่มแชโบล (chaebol) โดยมีผู้ประกอบการที่มีความสามารถและได้ทำธุรกิจมา

ตั้งแต่ครั้งเกาหลีตกอยู่ภายใต้การปกครองของญี่ปุ่น ต่อมาคนเหล่านี้ได้ใช้โอกาสจากการที่เงินต่างประเทศทะลักเข้ามาในช่วงหลังสงครามเกาหลีทำการขยายขนาดและฐานธุรกิจอุตสาหกรรมของตนให้ใหญ่โตขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการบางคนก็ร่วมลงทุนกับชาวต่างประเทศในกิจการอุตสาหกรรมโดยมีตลาดภายในรองรับ และบางส่วนก็ส่งออก

ต่อมาเมื่อรัฐบาลประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่หนึ่ง เมื่อปี ค.ศ. 1962 และได้ประกาศเจตนารมณ์ที่จะใช้เกาหลีเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งสินค้าออกไปขายยังต่างประเทศ ทำให้กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ได้รับผลประโยชน์จากนโยบายการส่งเสริมจากรัฐบาลและสามารถขยายกำลังการผลิตได้อย่างรวดเร็ว กลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกัน ได้แก่ กลุ่มซัมซุง กลุ่มฮุนได กลุ่มล็กกี้-โกลสตาร์ กลุ่มเควู และกลุ่มแชงยอง สินค้าที่ผลิตได้แก่ เครื่องมือสื่อสารและโทรคมนาคม เครื่องใช้ไฟฟ้าทุกประเภท ผ้าจากใยสังเคราะห์ ปูน ซีเมนต์ ท่อพีวีซี น้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมัน และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งสินค้ากึ่งสำเร็จรูปหลายประเภท

ในที่นี้จะไม่ขอกกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้ประกอบการเหล่านี้ แต่จะขอเน้นว่าเจ้าของและสมาชิกคนสำคัญของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการตัดสินใจของรัฐบาลในการให้ความช่วยเหลือและเอื้อประโยชน์ต่อการทำและขยายธุรกิจ เช่น การอนุมัติให้กู้ยืมเงินเพื่อการลงทุนโดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ การยกเว้นการเสียภาษีอากร การกำหนดมาตรการการปกป้องกิจการธุรกิจอุตสาหกรรม และการให้ผลประโยชน์ในรูปของการจูงใจต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจของกลุ่มแชโบลซึ่งมีอยู่ราว 50 กลุ่มจึงขยายตัวไปอย่างรวดเร็ว และทำการผลิตสินค้ามีมูลค่ากว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กก็มีการ

ขยายตัวในอัตราส่วนลดหลั่นกันลงมา

ภายหลังที่รัฐบาลเกาหลีได้ประกาศนโยบายส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมหนักและเคมีภัณฑ์ในแผนพัฒนาฉบับที่สามในช่วงต้นของทศวรรษที่ 70 แห่งคริสต์ศักราช จึงได้มีการจำกัดการนำเข้าสินค้าประเภทดังกล่าวอย่างเข้มงวด ทำให้กลุ่มแชโบลได้รับประโยชน์มหาศาลจากนโยบายนี้และขยายกิจการเพื่อผลิตเหล็กและเหล็กกล้า รถยนต์ การต่อเรือเดินสมุทร แผงวงจรไฟฟ้า และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือสื่อสารและโทรคมนาคมระดับไฮ-เทค ผลิตภัณฑ์น้ำมันและเคมีภัณฑ์ และเส้นใยสังเคราะห์ ในขณะที่เดียวกันก็ได้ออกไปตั้งสำนักงานสาขายังประเทศต่าง ๆ มากขึ้น เมื่ออุตสาหกรรมขนาดใหญ่เกิดขึ้นก็ส่งผลให้กิจการขนาดกลางและขนาดเล็กที่ผลิตชิ้นส่วน และธุรกิจบริการต่างเจริญเติบโตตามไปด้วย

การจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามหลักสากลนั้น ผู้ประกอบการชาวเกาหลีได้นำเอาหลักการที่นักวิชาการชั้นนำของโลกคิดขึ้นมาใช้ในการจัดวางรูปแบบและจัดโครงสร้างขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น หลักของแม็กซ์ เวเบอร์ชาวเยอรมัน ของอองรี ฟาโยชาวฝรั่งเศส ของลินคอล์นและเออร์วิคจากอังกฤษ และของลูเธอร์ กูลิคชาวสหรัฐฯ เป็นต้น กล่าวโดยย่อ แม็กซ์ เวเบอร์ได้ค้นคิดทฤษฎีระบบราชการที่มีการแบ่งแยกตำแหน่งในองค์การออกจากกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจะไม่ทำงานโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคนในตำแหน่งอื่น และทุกตำแหน่งจะทำงานไปตามหลักเหตุและผลอย่างเป็นทางการ อองรี ฟาโยได้จำแนกประเภทของตำแหน่งงานตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยเขาได้แบ่งงานในองค์กรธุรกิจออกเป็น 6 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ด้านเทคนิค ด้านการค้า ด้านการเงิน ด้านความปลอดภัย ด้านบัญชี และด้านการจัดการ นอกจากนี้ เขายังกล่าวถึงหลักการบริหารที่จะต้องมีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบออกตามสายงานบังคับบัญชา มีการ

แบ่งงานกันทำ มีระเบียบวินัยและความสามัคคีในหมู่คณะที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน ส่วนลินคอล์นและเออร์วิคได้เน้นถึงการจัดโครงสร้างการบริหารตามหลัก SLOCUS ซึ่งย่อมาจาก standing for staff, line, organization, communication, and span of control และกูลิคได้ยึดหลัก POSDCORB ซึ่งย่อมาจาก planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting

จากแนวคิดพื้นฐานการจัดโครงสร้างขององค์กรดังกล่าว บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมของโลกตะวันตกได้นำมาปรับใช้ในองค์การธุรกิจของตน ต่อมาเมื่อประเทศกำลังพัฒนาทำการติดต่อค้าขายและร่วมลงทุนกับบริษัทของประเทศตะวันตก ทำให้มีการนำเอาหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ในประเทศเหล่านี้ ซึ่งในจำนวนนี้ก็รวมทั้งประเทศเกาหลีได้ด้วย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการกำหนดตำแหน่ง การแบ่งสายงาน และการกำหนดศูนย์รวมการบังคับบัญชาขององค์กรธุรกิจของเกาหลีจึงมีลักษณะคล้ายคลึงกับโครงสร้างขององค์กรธุรกิจทั่วโลกที่ยึดหลักการจำแนกตำแหน่งและความรับผิดชอบ หลักการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา และหลักการควบคุมองค์การ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการนำเอาระบบการจัดองค์การสากลมาใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลีแล้วก็ตาม หากจะมองให้ลึกลงไปแล้วเราจะเห็นได้ว่า มีการปรุงแต่งหรือพัฒนาระบบการจัดองค์การเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทหรือขนบธรรมเนียมประเพณีและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมืองของเกาหลี สิ่งที่ปรากฏออกมาอย่างเห็นได้ชัด ได้แก่ ลักษณะการผสมผสานระหว่าง "วัฒนธรรมตะวันตก" และ "วัฒนธรรมตะวันออก" ที่ยังมีได้กลายเป็นเนื้อเดียวกัน อันก่อให้เกิดรูปลักษณะการบริหารงานพิเศษแตกต่างจากสังคมอื่น ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องที่สนใจที่นำศึกษาถึงวิวัฒนาการของการจัดองค์การโดยจำแนกตามมิติเวลา

และมิติด้านแบบแผนความประพฤติของคนในองค์กรใน
รายละเอียดดังนี้

การจัดองค์การยุคก่อนอุตสาหกรรม (ค.ศ. 1945 - 1965)

ยุคนี้เป็นยุคเริ่มก่อตั้งประเทศมาจนถึงระยะเริ่มต้น
ของการประกาศใช้แผนพัฒนาประเทศฉบับที่หนึ่ง ใน
ช่วงนี้รัฐบาลและประชาชนชาวเกาหลีต่างแข่งขันที่ได้รับ
เอกราชจากญี่ปุ่น ทำให้อุดมภูมิของลัทธิชาตินิยมพุ่งขึ้น
สูงสุดและทุกฝ่ายต่างร่วมกันสร้างชาติ แต่ความพยายาม
ดังกล่าวก็สะดุดลงเมื่อสงครามเกาหลีได้อุบัติขึ้นใน
ระหว่างปี ค.ศ. 1950 - 1953 ทุกสิ่งทุกอย่างถูกทำลาย
พังพินาศจนหมดสิ้น ภายหลังจากสงครามครั้งนั้นทำให้คน
ท้อแท้หมดหวัง ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากต่างประเทศ
เพื่อประชากรมีชีวิตรอด ต่อมาเมื่อมีการประกาศ
แผนพัฒนาประเทศในปี ค.ศ. 1962 ประธานาธิบดีได้ใช้
ยุทธวิธีปลุกระดมมวลชนให้สำนึกถึงการร่วมแรงร่วมใจ
ในการสร้างชาติอย่างจริงจังอีกครั้ง จากการปลุกวิญญาณ
แห่งการพัฒนามีส่วนให้คนเกาหลีต่างทุ่มเทกำลังกาย
กำลังใจเร่งรัดการผลิตและการจำหน่ายสินค้าออกไปขาย
ยังต่างประเทศตามนโยบาย “มองออกไปสู่ภายนอก”
(*Out-ward Looking Policy or Export-oriented
Policy*)

ดังนั้น ในช่วงปี ค.ศ. 1945 - 1965 อาจถือได้ว่าเป็น
ยุคก่อนอุตสาหกรรมมาจนถึงจุดเริ่มต้นของการเร่งรัด
พัฒนา เราจึงน่าจะลองศึกษาดูว่าแบบแผนทางการบริหาร
ในยุคนี้มีลักษณะเป็นเช่นไร

ก. การจัดโครงสร้างขององค์การ

1. โครงสร้างขององค์การ ทันทีที่สงครามเกาหลี
สงบลง อิทธิพลของการจัดโครงสร้างองค์การตามหลัก
สากลก็ได้ครอบคลุมบริษัทธุรกิจของเกาหลี โดยมีการ
กำหนดตำแหน่งและความรับผิดชอบเสมือนหนึ่งการจัด
โครงสร้างของบริษัทในสหรัฐอเมริกาและยุโรป

2. การควบคุมองค์การ เจ้าของกิจการจะทำ
หน้าที่เป็นผู้นำการบริหารงานขององค์กรธุรกิจนั้นแต่
เพียงผู้เดียว โดยจะดำรงตำแหน่งเป็นทั้งประธานกรรม
การและกรรมการผู้จัดการ ส่วนตำแหน่งรองประธาน
บริษัทนั้นจะเป็นของลูกชายคนโตของเจ้าของโดยจะไม่ค้ำ
นั่งว่าตำแหน่ง “รองฯ” จะมีหน้าที่อะไรหรือต้องใช้
ความรู้ความสามารถเพียงใด ส่วนลูกชายคนรองลง
มากก็จะถูกกำหนดให้ไปคุมฝ่ายต่าง ๆ หรือไม่กี่บริษัท
สาขา อนึ่ง กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร
ของบริษัทจะประกอบด้วยสมาชิกของครอบครัวของ
เจ้าของกิจการเป็นส่วนใหญ่ นั้นหมายความว่า ผู้ประ
กอบการเริ่มต้นทำธุรกิจเป็นของตนเองและใช้สมาชิก
ครอบครัวเป็นแรงงานหลัก หากจะมีการจ้างแรงงาน
จากภายนอก ก็จะเป็นพนักงานและคนงาน ด้วย
เหตุนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่ากิจการจะมีขนาดเล็กและเป็น
แบบธุรกิจในครัวเรือน

การร่วมทำธุรกิจกับชาวต่างชาติในช่วงนี้ไม่ค่อยมี
ปรากฏมากนัก ดังนั้น ขนาดของธุรกิจจึงเล็กที่เจ้าของ
สามารถดูแลงานได้ทุกอย่าง อย่างไรก็ตาม ในยุคนี้จะมี
ธุรกิจขนาดใหญ่เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นของรัฐที่ยึดมาจากชาว
ญี่ปุ่น อีกทั้งมีธุรกิจเอกชนที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นโดยใช้เงินช่วย
เหลือจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งการดำเนินการนั้นจะนำระบบ
การจัดโครงสร้างตามหลักสากลมาใช้

3. การกำหนดตำแหน่ง การแบ่งแยกตำแหน่ง
ตามสายงานได้กระทำกันอย่างน่าประทับใจยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ในการพิมพ์เอกสารเผยแพร่รายงานคณะกรรมการ
กรรมการอำนวยการ (Board of Directors) และราย
นามคณะกรรมการบริหารที่มีการตั้งชื่อตำแหน่งต่าง ๆ
ใหญ่โตโก้หรู เอกสารดังกล่าวใช้เพื่อโฆษณาบริษัท เพื่อ
เรียกร้องความสนใจจากผู้ลงทุนคนอื่น ๆ เพื่อสร้างความ
เชื่อมั่นแก่พนักงานของบริษัทและเป็นสิ่งชักจูงคนที่
มีความรู้ความสามารถให้อยากสมัครเข้ามาทำงานร่วม
รวมทั้งเพื่อสร้างความเชื่อถือในวงการเงินักธุรกิจด้วยกัน

แม้ว่าการพิมพ์โครงสร้างองค์กรจะเป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏลงบนแผ่นกระดาษเท่านั้น แต่ก็เครื่องแสดงให้เห็นถึงความนิยม “การอวดอ้างถึงความยิ่งใหญ่” หรืออาจจะเรียกว่าเป็นคนขี้อวด ซึ่งจะเห็นได้จากเจ้าของกิจการทุกระดับมักจะประสงค์ที่จะให้คนทั่วไปเรียกเขาว่า “ท่านประธานบริษัท” เมื่อเขาเดินเข้าไปในร้านตัดผมของชนชั้นสูง

อย่างไรก็ตาม การกำหนดโครงสร้างและตำแหน่งที่เกินความเป็นจริงดังกล่าวมิใช่เป็นการหวังผลในเชิงธุรกิจเท่านั้น แต่อาจถือได้ว่าเป็นประเพณีนิยมของคนเกาหลีที่มีมาแต่ดั้งเดิมในแง่ของการมอง “ตำแหน่ง” (หรือยศศักดิ์) ในองค์กร กล่าวคือ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ หมายถึง การบ่งบอกถึงการมีสถานภาพสูงในสังคมและก่อให้เกิดฐานอำนาจเหนือบุคคลอื่นมากกว่าเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันสิ่งตีพิมพ์ที่แสดงถึงโครงสร้างและตำแหน่งที่พิมพ์ออกเผยแพร่ นั้นจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความประทับใจแก่คนภายนอก จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดโครงสร้างและตำแหน่งขององค์กรในยุคเริ่มต้นนี้ก่อให้เกิดผลในแง่ของการสร้างภาพพจน์ของบริษัทและความเชื่อมั่นของพนักงาน

นอกจากจะมีการกำหนดตำแหน่งตามหลักสากลแล้ว ก็ยังมีการสร้างตำแหน่งใหม่ขึ้น ซึ่งบางครั้งเป็นตำแหน่งลอยๆ และมีชื่อเรียกที่แปลกจนไม่อาจเดาได้ว่าตำแหน่งนั้นน่าจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร การตั้งตำแหน่งใหม่นี้เป็นผลมาจากความต้องการที่จะบรรจุบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อเป็นการ “รักษาหน้า” ของคนๆ นั้นไว้ ตำแหน่งที่ว่างนี้ ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยรองผู้จัดการอาวุโส ฯลฯ โดยมีได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร

การกระทำเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมแห่งการถนอมหน้าใจ ไม่หักหาญหน้าใจ หรืออาจเป็นการให้รางวัลแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณี

ที่มีผู้สมควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ตำแหน่งนั้นมิได้ว่างตำแหน่งอยู่แล้ว จึงต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมารับ หรือในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไม่ค่อยมีความสามารถกับตำแหน่งนั้นๆ เท่าที่ควรจะเป็น แต่เขาก็ทำงานด้วยความซื่อสัตย์กับบริษัทมานาน หากจะต้องหาบุคคลอื่นที่มีความสามารถมาทำงานแทน ก็จำเป็นต้องสร้างตำแหน่งใหม่ให้แก่คนเดิมโดยแยกงานบางส่วนออกไปทำ จะเห็นได้ว่าการทำเช่นนั้นจะไม่ทำให้คนเก่าเสียหน้าเสียใจในการทำงาน

4. การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมงาน เนื่องจากความด้อยพัฒนาของระบบบริหารงานในองค์กร กิจกรรมอุตสาหกรรมของเกาหลีในยุคนั้น ทำให้รูปลักษณะการดำเนินงานในองค์กรขาดคุณลักษณะที่เป็นทางการตามการบริหารงานสมัยใหม่ กล่าวคือ แม้ว่าการจัดองค์การจะมีเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ตามความเป็นจริงแล้วมิได้มีการกระทำตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้กำหนดหน้าที่การงานของแต่ละตำแหน่งแล้ว การคัดเลือกคนเข้าทำงานไม่ได้ใช้หลักคุณธรรม (merit system) ซึ่งต้องเลือกสรรคนตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ แต่จะคัดเลือกคนตามฐานานุกรม ทั้งที่เป็นพวกพ้อง (nepotism) และตามภูมิภาคนิยม (localities) เป็นสำคัญ

โดยทั่วไปแล้ว เกณฑ์ในการเลือกคนเข้าทำงานในยุคก่อนอุตสาหกรรม ได้แก่ การคัดเลือกตามสายสัมพันธ์ที่ผู้สมัครมีต่อตัวเจ้าของกิจการหรือสมาชิกคนสำคัญของบริษัท ทั้งนี้เพราะสังคมเกาหลีนับตั้งแต่ครั้งอดีตกาลยึดถือว่า หน้าที่หลักของหัวหน้าครัวเรือนก็คือความจำเป็นที่จะต้องซบเลี้ยงผู้สมาชิกของครอบครัวเป็นอันดับแรก จากนั้นก็เป็นญาติสนิท เพื่อนฝูง และผู้ที่รู้จักมักคุ้นกันเป็นลำดับ ก่อนที่จะให้ความอุปถัมภ์แก่คนภายนอกที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ประเพณีดังกล่าวจึงส่งผลต่อระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยจะเลือกคนที่มีความสัมพันธ์กับเจ้าของเรียงลำดับก่อนหลัง ด้วยเหตุนี้

ความเป็นญาติและความเป็นเพื่อนจึงมักจะมาก่อน

ในแง่ของการเลือกคนตามถิ่นกำเนิดนั้น ในยุคเริ่มแรกของการพัฒนาที่รัฐบาลมุ่งส่งเสริมให้ประเทศกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรม ประชากรในชนบทจำนวนมากละทิ้งถิ่นเกิดเข้ามาหางานทำในเมือง ทั้งนี้เพราะรัฐบาลได้อุดหนุนการสร้างโรงงาน แต่ครั้นราคาพืชผลทางการเกษตรต่ำมากจนชาวนาติดหนี้สินมากมาย ดังนั้นลูกหลานชาวนาจิงฮอพยพเข้าไปหางานทำในเมืองเป็นจำนวนมาก ทำให้มีแรงงานเหลือเฟือมากกว่าบริษัทต่าง ๆ จะรับเข้าทำงานได้หมด ด้วยเหตุนี้ การแข่งขันกันเข้าทำงานจึงมีความเข้มข้นสูงมาก เมื่อปรากฏการณ์เป็นเช่นนี้บวกกับหลักปฏิบัติตามประเพณีนิยมของเกาหลีที่จำเป็นต้องให้การพึ่งพิงแก่ญาติก่อน ทำให้ระบบการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่มาจากถิ่นกำเนิดเดียวกันจึงปรากฏขึ้นอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพราะสังคมเกาหลีมีการนับสายตระกูลทางฝ่ายชายเป็นหลัก ชื่อแซ่ซึ่งถือเป็นสายตระกูลของคนในสังคมนี้มีราว 250 แซ่ ดังจะเห็นได้จากการมีชื่อแซ่ ซ้ำ ๆ กัน เช่น บัก โรห์ คิม ฉ่อย ลี ฯลฯ ตระกูลหนึ่ง ๆ จะอาศัยอยู่รวมกันตามถิ่นกำเนิด ทำให้คนทั้งชุมชนแห่งนั้นมีนามสกุลเดียวกันหมด เมื่อมีการอพยพไปทำงานต่างถิ่น คนที่ทำงานอยู่ก่อนแล้วก็จะชักนำให้ญาติมิตรจากท้องถิ่นเดียวกันมาร่วมงาน ดังนั้นการเลือกคนจากถิ่นกำเนิดเดียวกันมาร่วมงานจึงเป็นสิ่งที่นิยมกันมาก

แม้ในกาลต่อมาเมื่อบริษัทต่างขยายธุรกิจให้ใหญ่โตขึ้นและมีความจำเป็นที่จะต้องรับคนเข้าทำงานเป็นจำนวนมากขึ้น และต้องเลือกคนที่มีความรู้พิเศษทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ระบบการคัดเลือกก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไปโดยต้องรับคนภายนอกมาร่วมงานมากขึ้น แต่เนื่องด้วยความผูกพันที่มีต่อกันมาแต่ดั้งเดิมของคนที่เป็นญาติกันซึ่งเข้าทำงานในบริษัทในยุคแรกเริ่ม ประเพณีดังนี้ก็ยังคงมีปรากฏอยู่ยากที่จะลบเลือนหายไปจนหมดสิ้นในทันที

ข. การบริหารงานบุคคล

จากลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลให้ระบบการบริหารบุคคลมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำและอำนาจของผู้นำ เนื่องจากระยะเริ่มก่อตั้งและขยายกิจการ ทำให้ขนาดของธุรกิจเล็กที่เจ้าของสามารถควบคุมงานทุกอย่างได้เอง เมื่อองค์กรมีขนาดเล็กบวกกับการยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมที่ยึดอำนาจเป็นสำคัญในการบริหารงาน จึงยังผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของ - พนักงานลูกจ้าง และหัวหน้า - ลูกน้องเป็นแบบเผด็จการ (authoritarian) หรืออัติตาดิปไตย (dictator) กล่าวคือ เจ้าของจะเป็นผู้นำสูงสุด กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจและอิทธิพลของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตาม และการตัดสินใจมักจะเป็นแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (top-down approach) มากกว่าที่จะเป็นการให้พนักงานคนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง

แต่ในอีกชั่วหนึ่งของการบริหารงานแบบนี้ก็คือ มีการใช้ความสัมพันธ์ฉันท์ “สมาชิกในครอบครัวเดียวกัน” (paternalism) ขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์แบบนี้จะไม่เป็นเช่นความสัมพันธ์ฉันท์พ่อ-ลูกดังที่ปรากฏในสังคมญี่ปุ่น ลักษณะเด่นก็คือ หัวหน้าจะไม่เป็นฝ่ายผู้กระทำแต่เพียงฝ่ายเดียว เช่น บงการให้ลูกน้องทำตามคำสั่งของตน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการเท่านั้น แต่ตัวหัวหน้าจะต้องมีความรู้สึกสำนึกและตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องให้ความอนุเคราะห์ต่อลูกน้องไปด้วย เช่น สนับสนุนให้ได้รับสวัสดิการ เงินเดือน และตำแหน่งสูงขึ้น

ลักษณะการบริหารงานแบบนี้มีปรากฏทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน ในองค์กรของรัฐนั้นหัวหน้าจะใช้อำนาจหน้าที่หลักดันแกมบังคับให้ข้าราชการระดับรองลงมากระทำตามสิ่งที่ตนประสงค์ มีการ “ตะโกน” “ตะคอก” ใส่หน้าลูกน้องทันทีหากทำอะไรไม่ถูกใจ หรือไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย หากผู้ใดไม่กระทำตามหรือทำทายน

คำสั่ง นั้นหมายถึงผลลัพธ์ร้ายแรงจะตกอยู่กับผู้ได้บังคับบัญชาคนนั้น อย่างไรก็ตามภายหลังจากเลิกงานแล้ว ก็จะไปทานอาหารดื่มสุราโดยไม่ตั้งใจข้อพิพาทที่เกิดขึ้นเหมือนหนึ่งไม่มีอะไรเกิดขึ้น ส่วนในภาคธุรกิจก็เป็นเช่นเดียวกันที่หัวหน้างานจะเข้มงวดกวัดขั้น และเร่งรัดการทำงานอย่างจริงจัง

จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งในองค์กรจึงมิใช่จะเป็นเพียงสิทธิหน้าที่ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องกระทำตามกฎหมายที่ได้ระบุไว้เท่านั้น แต่จะบวกกับสิทธิหน้าที่ตามประเพณีที่ผู้นำจะมีสถานภาพสูงกว่า เหนือกว่าและดีกว่า ลูกน้องทุกด้าน รวมทั้งมีอิทธิพลเหนือลูกน้องเพื่อแสดงถึงอำนาจและหน้าที่ที่สูงกว่าทั้งในงานและนอกเวลาทำงาน

ผู้นำและอำนาจของผู้นำในองค์กรธุรกิจได้ถอดแบบมาจากประเพณีนิยมตามลัทธิขงจื้อที่ได้กำหนดความสูง - ต่ำของคนในสังคมไว้อย่างชัดเจน เช่น ในยุคสมบูรณาญาสิทธิราชย์นั้น กษัตริย์จะมีอำนาจสูงสุดเหนือประชาชนทุกคน พ่อจะมีอำนาจเหนือลูก หัวหน้ามีอำนาจเหนือลูกน้อง ซึ่งหัวหน้าจะมีลักษณะเหมือนชนชั้นขุนนาง หรือที่เรียกว่า양반 ซึ่งทำหน้าที่ในการปกครองบริหารบ้านเมือง และเป็นที่เคารพยำเกรงจากคนธรรมดาสามัญ นอกจากนี้ ลัทธิขงจื้อยังได้กำหนดแนวทางความประพฤติของแต่ละคนตามสถานภาพที่เขาครองอยู่อีกด้วย

ระบบการปกครองแต่ครั้งโบราณได้รับการถ่ายทอดมาใช้ในการบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่ แม้ว่าจะมีการนำเอาหลักการบริหารสากลมาใช้แล้วก็ตาม ความสูง - ต่ำของคนในองค์กรและแบบแผนการบริหารบุคคลตามกฎหมายของประเพณีเก่าก่อนจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหาร อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมดั้งเดิมเป็นเสมือนมายาคติ (myth) ที่อยู่เบื้องหลังโครงสร้างและการบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่นั้นเอง

2. ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เจ้าของและคณะผู้บริหารระดับสูงจะเป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญสูงสุดในด้านการวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารงานทุกอย่างของบริษัท พนักงานในสำนักงานที่ทำงานใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับคนกลุ่มนี้จะพลอยมีสถานภาพสูงไปด้วย จึงทำให้พวกพนักงานบนสำนักงานได้รับการยกย่องว่าทำงานมีเกียรติและมีการจัดอัตราเงินเดือน มีสภาพการทำงาน สวัสดิการและการลงโทษที่แตกต่างไปจากคนงานในโรงงานของบริษัทเดียวกัน โดยกลุ่มผู้ใช้แรงงานในโรงงานจะมีสถานภาพต่ำ สภาพของโรงงานส่วนใหญ่มักไม่ถูกสุขลักษณะและเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของคนงาน

ความสัมพันธ์ของคนในบริษัทเดียวกันอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (1) เป็นความสัมพันธ์แบบสูง - ต่ำ (vertical relationship) ระหว่างเจ้าของและสมาชิกในครอบครัวของเจ้าของกับพนักงานในสำนักงานและคนงานในโรงงาน (2) มีการรวมกลุ่มของคนต่างระดับโดยแยกออกตามสายความสัมพันธ์กับผู้บริหารแต่ละคน เช่น สายของผู้เป็นพ่อ สายของลูกชายคนโต สายของลูกชายคนรอง เป็นต้น สมาชิกของแต่ละสายจะทำงานตามความประสงค์หัวหน้าของตน ในขณะที่เดียวกันก็จะได้รับการปกป้องจากผู้เป็นหัวหน้าเสมอ ลักษณะเช่นนี้ ทำให้การทำงานระหว่างสายเป็นไปด้วยความยากลำบาก

ข้อเด่นอีกข้อหนึ่งก็คือ มีการใช้ระบบการปกครองเหมือนปกครองคนในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งจะอธิบายเพิ่มเติมดังนี้ ลักษณะความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวเกาหลีนั้น พ่อจะมีอำนาจสูงสุด ลูกจะต้องเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้เป็นพ่อ พ่อจะสถานภาพสูงกว่า ส่วนลูกจะมีสถานภาพต่ำกว่า เมื่อนำเอาหลักความสัมพันธ์ดังนี้มาใช้ในการบริหารองค์กร เจ้าของจะมีลักษณะดังเช่นพ่อ ส่วนพนักงานจะเป็นเสมือนสมาชิกในครัวเรือนเดียวกัน โดยจะอยู่ร่วมกัน

และทำงานเพื่อความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ “ครัวเรือน” นั้นเอง อย่างไรก็ตาม พนักงานของบริษัทจะไม่กระทำตัวประดุจ “ลูก” ของเจ้าของ แต่จะมีอิสระที่จะคิดและทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนา เช่น การแสวงหาความก้าวหน้าในชีวิตโดยลาออกจากงานเพื่อเข้าทำงานที่ซึ่งให้โอกาสแก่เขามากกว่า ในขณะที่เดียวกันเจ้าของก็จะไม่รู้สึกรว่าพนักงานเป็นลูกของเขา แต่จะให้การอุปถัมภ์ค่าชูเสมือนหนึ่งเป็นคนในครัวเรือนพอสมควร ดังนั้น ความหมายของคำว่า paternalism จึงแตกต่างจากความสัมพันธ์แบบพ่อ-ลูกทั่วไป

ในยุคนี้การฝึกฝนหรือส่งพนักงานคนงานไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมนั้นถือว่าเป็นสิ่งไม่จำเป็น เพราะจะทำให้เสียเวลาในการทำงาน ส่วนเหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ เจ้าของไม่มีเงินพอที่จะส่งพนักงานไปศึกษาอบรม

นักวิชาการเกาหลีได้สรุปว่า ผลที่ได้รับจากแบบแผนความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเช่นนี้ได้แก่ การเล่นพรรคเล่นพวกในหมู่พนักงาน เกิดการชิงดีชิงเด่นระหว่างกันเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกคนสำคัญของครอบครัว ผู้เป็นเจ้าของ และเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก (factionalism) ส่วนสภาพที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปในหมู่พนักงานคนงานของบริษัทก็คือ เกิดความเฉื่อยชาไม่ขยันในการทำงาน มีการขาดงานและย้ายงานบ่อยๆ มีการลักเล็กขโมยน้อย และไม่ปฏิบัติตามกฎขององค์กรอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

3. การจัดการ เนื่องจากเจ้าของและสมาชิกครอบครัวของเจ้าของเป็นผู้ดำเนินงานกิจการทุกอย่างและใช้การปกครองจันทันที่อยู่ที่อยู่ในครอบครัวเดียวกันเป็นหลัก ทำให้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (personal relationship-oriented) มีความสำคัญมากและเป็นเสมือนเป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจ แทนที่จะมุ่งหวังผลในแง่ผลงาน (task-oriented) ที่จะต้องผลิตขึ้น ดังนั้น การใช้อารมณ์ การยึดความคิดเห็นส่วนตัว และการใช้อำนาจเผด็จการจึงมีปรากฏขึ้นอย่างชัดเจนในแทบทุก

เรื่องมากกว่าที่จะใช้การจัดการตามระบบประชาธิปไตยและตามหลักเหตุและผล

ค. ผู้ประกอบการ

นักสังคมวิทยาชาวเกาหลีคนหนึ่งกล่าวว่า แนวคิดและค่านิยมของผู้ประกอบการคนเมืองโซมนั้น ได้แก่การมีความผูกพันอย่างแน่นแฟ้นกับครอบครัวและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในครอบครัว ดังนั้นคนเกาหลีจึงแสดงพฤติกรรมออกมาในทิศทางที่จะให้สถาบันครอบครัวมีความเข้มแข็ง จุดเด่นของแนวปฏิบัติเกี่ยวกับครอบครัวของคนเกาหลีที่มีมาตั้งแต่เดิม ก็คือ

- การให้มรดกที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยโน้มเอียงที่จะให้แก่ลูกชายคนโตในอัตราส่วนที่มากกว่า
- แยกแยะสมาชิกของครอบครัวออกจากคนภายนอก
- ยึดถือความอาวุโส
- ผู้นำครอบครัวมีอำนาจสูงสุด สมาชิกของครอบครัวจะต้องสมัคสมานสามัคคีกัน
- ผู้น้อยจะต้องเคารพยำเกรงผู้ใหญ่และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของครอบครัวร่วมกัน

แนวปฏิบัติข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1. ความไม่เท่าเทียมกันในการแบ่งมรดก คนเกาหลีมีประเพณีการแบ่งมรดกโดยโน้มเอียงที่จะให้แก่ลูกชายคนโตมากกว่าลูกชายคนรองลงไป บทบาทของลูกชายคนโตก็คือเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกของครอบครัวทั้งหมดให้รวมตัวกันเป็นหนึ่ง หากผู้นำครัวเรือนตายจากไป ลูกชายคนโตจะทำหน้าที่เสมือนหัวหน้าครอบครัวแทน กรณีเช่นนี้จะมีลักษณะแตกต่างไปจากประเพณีของจีนที่แบ่งสมบัติให้ลูกชายคนละเท่า ๆ กัน ส่วนประเพณีของญี่ปุ่นนั้นจะมอบสมบัติให้แก่ลูกชายคนโตคนหนึ่งทั้งหมด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในสังคมเกาหลีนั้น ลูกชายคนโตจะเป็นแกนนำของครอบครัว และเป็นสิ่งอธิบายได้ว่า เหตุใดลูกชายคนโตจึงเป็นผู้ที่จะสืบทอด

ความเป็นประมุขของบริษัทโดยได้รับการแต่งตั้งเป็นรองประธานบริษัท

2. การแยกพวกกับโครงสร้างอำนาจของบริษัท ระบบครอบครัวของเกาหลีตั้งอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ทางสายเลือดซึ่งเป็นสายสัมพันธ์ที่ติดมาแต่กำเนิด และส่งผลโดยตรงต่อการเลือกใช้ “กลุ่มวงใน” ในกระบวนการตัดสินใจของบริษัทจึงทำให้ดูเหมือนว่า แกนหลักของการบริหารธุรกิจจะตกอยู่ในมือของสมาชิกที่เป็นคนในครอบครัวของเจ้าของกิจการเท่านั้น ลักษณะดังนี้ปรากฏอย่างชัดเจนในรูปของประเพณีการนับถือบรรพบุรุษ และการแสดงความรู้สึกร่วมในครอบครัวเดียวกันของสมาชิกทุกคน ซึ่งจะเป็นเสมือนการแบ่ง “กลุ่มวงใน” ออกจาก “กลุ่มวงนอก” ที่มีใช้สมาชิกในครอบครัวเดียวกัน

ประเพณีการนับถือบรรพบุรุษเป็นเสมือนการแยกพวกหรือแยกคนในสังคมออกจากกัน การนับถือบรรพบุรุษที่สืบสายโลหิตตามฝ่ายชายเป็นหลักนั้น เปรียบเสมือนต้นไม้ที่มีลำต้นเป็นแกนกลาง และแผ่กิ่งก้านสาขา

ออกไป ทำให้แยกออกจากต้นไม้ต้นอื่น การนับญาติก็จะยึดความใกล้ชิดกับแกนลำต้นเป็นหลัก ส่วนระบบการรับบุตรบุญธรรมนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อครอบครัวนั้นไม่มีลูกชายไว้สืบสกุล จึงจำเป็นต้องหาลูกชายของญาติที่มีความใกล้ชิดที่สุดมาเป็นบุตรบุญธรรมเพื่อเป็นผู้สืบสกุล โดยผู้เป็นญาตินั้นจะต้องมีชื่อสกุลเดียวกันและมีสถานภาพทางสังคมเท่าเทียมกัน

สำหรับความรู้สึกร่วมต่อครอบครัวนั้นปรากฏในกลุ่มผู้ใช้ชื่อแซ่เดียวกัน ตระกูลเดียวกันและมีถิ่นกำเนิดมาจากที่เดียวกัน เกณฑ์เหล่านี้จะเป็นเครื่องแสดงถึงความเป็นพวกเดียวกันและมีความผูกพันต่อกัน ในกรณีที่มีการชุมนุมทางสังคม (social gatherings) เกิดขึ้น เช่น การแต่งงาน การออกไปพักผ่อนร่วมกัน การไปมาหาสู่กัน ฯลฯ ก็จะมีการยึดหลักความรู้สึกร่วมดังกล่าว และจะกลายเป็นเหตุผลที่ทำให้เกิดการแยกกลุ่มกับคนนอก

หลักเกณฑ์ของการแยกพวกในสังคมเช่นนี้ส่งผลต่อการจัดตำแหน่งและโครงสร้างอำนาจของบริษัท

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมดั้งเดิมกับการบริหารงานในกิจการธุรกิจยุคเริ่มต้นของเกาหลี

	ระบบการจัดองค์การ	ค่านิยมดั้งเดิม
สภาพขององค์การ	1. การสืบทอดบริษัท (ความเป็นเจ้าของ)	- การแบ่งมรดกที่โน้มเอียงแก่ลูกชายคนโต (ลูกชายคนโตจะสืบทอดบริษัท)
	2. โครงสร้างทางอำนาจ (ผู้บริหาร/ผู้จัดการ)	- แยกพวก (อำนาจอยู่ในมือของคนวงในที่มีสายเลือดเดียวกัน)
	3. นโยบายบริหารบุคคล (พนักงานลูกจ้าง)	- ยึดอาวุโสและระบบอายุ ยึดความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน
องค์ประกอบด้านพฤติกรรม	4. ความเป็นผู้นำผู้เป็นหัวหน้า (ความอาวุโส)	- การใช้อำนาจและความสามัคคี (ผู้นำแบบหัวหน้าครอบครัว)
	5. แบบแผนความคิดของ พนักงานลูกจ้าง	- เคารพเชื่อฟังและรู้สึกหวงแหนเป็นเจ้าของ (ทัศนคติที่ยอมกระทำตาม)

3. ระบบอาวุโส ประเพณีวัฒนธรรมของคนเกาหลีให้ความสำคัญด้านวัยวุฒิเป็นพิเศษ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่มีการมอบสิ่งของหรือให้อาหาร ผู้อาวุโสจะได้รับเป็นกลุ่มแรก ส่วนในครอบครัวผู้ที่มีอายุสูงสุดจะเป็นผู้ออกคำสั่ง ลักษณะดังนี้แสดงถึงความสูงต่ำของแต่ละคนในครอบครัว

บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในครอบครัวที่แสดงออกจะมีความสัมพันธ์กับระดับอายุของผู้นั้น แต่ทุกคนจะให้ความเคารพยกย่องหัวหน้าครอบครัว ดังนั้น หัวหน้าครัวเรือนจึงต้องแสดงบทบาทของผู้เป็นพ่ออย่างเคร่งครัด ส่วนสมาชิกคนอื่น ๆ ก็จะมีแบบฉบับของแนวทางความประพฤติปฏิบัติตามความคาดหวังของสมาชิกคนอื่น ๆ

ระบบอาวุโสได้ส่งผลโดยตรงต่อระบบการบริหารบุคคลในบริษัท ทั้งในแง่การตัดสินใจ การเลื่อนตำแหน่ง และการเลือกตัวผู้บริหารที่ต้องอาศัยหลักอาวุโสเป็นเกณฑ์อยู่ด้วยเสมอ

4. อำนาจและความสามัคคี กลไกที่ผู้นำครอบครัวใช้ในการปกครองสมาชิก ได้แก่การใช้อำนาจในขณะเดียวกันสมาชิกจะต้องเคารพเชื่อฟังผู้นำเพื่อให้เกิดความสามัคคี ความสมานฉันท์ และความมั่นคงของครอบครัว

อำนาจของหัวหน้าครอบครัวมีพลังมากนั้นเป็นผลมาจากศักดิ์ศรีของความเป็นหัวหน้าครอบครัวบวกกับสถานภาพของความเป็นพ่อ จะก่อให้เกิดเป็นสัญลักษณ์เฉพาะที่มีความโดดเด่น ในขณะเดียวกันหัวหน้าครอบครัวเป็นเสมือน "ตัวแทน" ของครอบครัวในการติดต่อเกี่ยวข้องกับครอบครัวอื่น อย่างไรก็ตาม การปกครองในครัวเรือนมิใช่เป็นการกระทำโดยหัวหน้าครอบครัวแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเพราะสมาชิกทุกคนจะต้องกระทำตอบด้วยการให้การยอมรับและให้ความร่วมมือในการขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ชีวิตครอบครัวมีความสุข ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า กลไกดังนี้ได้ปรากฏขึ้นในการบริหาร

องค์การธุรกิจ

5. การเชื่อฟังและการยอมกระทำตาม แบบแผนความคิดของคนเกาหลีนั้น ผู้น้อยจะต้องรับฟังและกระทำตามผู้อาวุโส รวมทั้งมีความรู้สึกว่าเป็นหน่วยหนึ่งขององค์กร แนวความคิดดังนี้มีอยู่เหนือความเป็นปัจเจกชนนิยม แม้ว่าจะมีระดับต่ำกว่าคนญี่ปุ่นก็ตาม แต่คนเกาหลีจะมีการยอมรับและยอมกระทำตามคำสั่งสอนของผู้นำ หัวหน้าครอบครัว เจ้าของกิจการ และหัวหน้างาน ความกตัญญูถือเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัวและองค์การธุรกิจ การแสดงออกถึงความกตัญญูได้แก่การให้ความเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนรับผิดชอบเพื่อมิให้ผู้มีพระคุณผิดหวัง รวมทั้งให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหนัก เพื่อให้บริษัทมีความเจริญมั่นคง

6. ความรู้ของผู้ประกอบการ ผู้บุกเบิกธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาที่เป็นทางการ ทั้งนี้เพราะในช่วงที่อยู่ภายใต้การปกครองของญี่ปุ่น ทางการญี่ปุ่นจะให้โอกาสแก่ลูกหลานชาวญี่ปุ่นมีสิทธิเข้าศึกษาในสถานศึกษา ก่อนทำให้คนเกาหลีขาดโอกาสไป แม้บางคนจะถูกส่งไปศึกษาในประเทศญี่ปุ่น แต่ก็เรียนไม่สำเร็จเพราะปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง

เมื่อเกาหลีได้รับเอกราชและผู้คนอพยพเข้าสู่เขตเมืองมาก ความมุ่งหวังที่จะให้ครอบครัวเจริญนั้น คนมักจะนึกถึงการให้การศึกษาแก่ลูก ๆ ก่อนเหตุผลอื่น ดังนั้น ในยุคต่อมาเจ้าของและกลุ่มผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแทบทั้งสิ้น

การจัดตั้งองค์การยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมอุตสาหกรรมใหม่

(ค.ศ. 1966 - 1979)

การประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 ในปี ค.ศ. 1962 รัฐบาลเน้นนโยบาย "มองออกไป

สู่ภายนอก” (Outward-Looking policy) ซึ่งเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลักนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงในสังคมเกาหลีแบบหน้ามือเป็นหลังมือทีเดียว ทั้งนี้เป็นผลมาจากการผลักดันของรัฐต่อกระบวนการพัฒนาทั้งที่เป็นรูปและนามธรรม ในแง่ที่เป็นรูปธรรมนั้น รัฐได้ทุ่มเทสร้างปัจจัยพื้นฐาน (infrastructure) เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมใช้ประโยชน์ และตั้งเงินกองทุนสนับสนุนช่วยเหลือในด้านการผลิตและการส่งออก ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบและพิธีการงานรัฐการที่เกี่ยวข้องทุกประเภทให้มีความสะดวกง่ายต่อการปฏิบัติใช้ ส่วนในแง่นามธรรมนั้นผู้นำประเทศได้สร้างขวัญกำลังใจภายใต้คำว่า “การพัฒนา” โดยผ่านทางสื่อต่าง ๆ จนทำให้ประชาชนพลเมืองใช้คำนี้นจนติดปากเสมือนเป็นการปูทางเข้าสู่ยุคใหม่อย่าง

ไม่เคยมีปรากฏมาก่อนในประวัติศาสตร์ของเกาหลีทีเดียว การที่ “รัฐนำ - ประชาชน” ในกระบวนการพัฒนาสร้างชาติให้กลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมนี้เอง ทำให้เกิดการลงทุนจากผู้ประกอบการรายเก่าและรายใหม่มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคนี้ที่เน้นการผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานมาก (labor intensive industry) เช่น สิ่งทอ เสื้อผ้าสำเร็จรูป อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องหนัง ดอกไม้ประดิษฐ์ และเครื่องอุปโภคบริโภค กิจกรรมอุตสาหกรรมได้ขยายตัวไปทุกส่วนของสังคม การส่งออกเป็นไปอย่างคึกคัก และส่งผลให้ธุรกิจบริการเจริญเติบโตตามไปด้วย อาจกล่าวได้ว่า นับตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 60 เป็นต้นมา สภาวะเศรษฐกิจของเกาหลีได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยดูได้จากอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในยุคนี้ดังนี้

ตารางที่ 1 อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของเกาหลีใต้

(เปอร์เซ็นต์)

ปี	อัตรา	ปี	อัตรา	ปี	อัตรา
1966	12.7	1971	8.8	1976	14.1
1967	6.6	1972	5.7	1977	12.7
1968	11.3	1973	14.1	1978	9.7
1969	13.8	1974	7.7	1979	6.5
1970	7.6	1975	6.9		

ที่มา: Bank of Korea. *National Income in Korea 1961 - 1987.*

เมื่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เอง ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. การขาดแคลนแรงงาน แรงงานที่มีอยู่อย่างเหลือเฟือและยอมรับค่าแรงต่ำในอดีตเริ่มหมดไป เพราะคนต่างเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า และ

ธุรกิจบริการเกือบหมดสิ้น ทำให้ภาวะการขาดแรงงานเกิดขึ้นในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานฝีมือ วิศวกร ช่างเทคนิค นักวิทยาศาสตร์และผู้จัดการซึ่งขาดแคลนอย่างหนัก

2. มีการขยายธุรกิจการค้าออกไปทั่วโลกเพื่อขายสินค้าที่เกาหลีผลิตขึ้น และมีการออกไปลงทุนใน

ต่างประเทศ ทำให้สังคมเปิดกว้างเพื่อให้ผู้ประสงค์จะเลื่อนชั้นทางสังคมสามารถกระทำได้โดยง่ายหากมีความพยายาม ตั้งใจจริงและทำงานหนัก

3. มีการเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตและนำเทคนิคการผลิตทันสมัยมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนพัฒนาฉบับที่ 3 (ค.ศ. 1972 - 1976) ที่รัฐบาลหันมาเน้นส่งเสริมอุตสาหกรรมหนักและเคมีภัณฑ์ (heavy and chemical industry) ทั้งนี้เพราะอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมากของเกาหลีผลิตการได้เปรียบในตลาดโลกอันเป็นผลเนื่องมาจากค่าจ้างแรงงานเริ่มสูงขึ้น และประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ ผลิตสินค้าประเภทนี้ออกมาแข่งขันกับสินค้าที่ผลิตขึ้นจากเกาหลี

การเปลี่ยนแปลงดังนี้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างเห็นได้ชัดดังจะขอแยกกล่าวออกเป็นข้อ ๆ ดังนี้

ก. ผู้ประกอบการ

กระบวนการพัฒนาเพื่อนำชาติไปสู่สังคมอุตสาหกรรมของเกาหลีเป็นผลมาจากกรวางแผนอย่างรอบคอบของกลุ่มผู้นำและนักวิชาการเข้ารัฐการ (technocrats) ด้วยการจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อให้เป้าหมายการพัฒนาสัมฤทธิ์ผล ในกระบวนการนี้ กลุ่มสามเส้า ได้แก่ ผู้นำ - นักวิชาการเข้ารัฐการ - ผู้ประกอบการ มีความสำคัญสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่เป็นตัวผลักดันและนำเอาแผนงาน/โครงการมาปฏิบัติใช้ในธุรกิจของตนเองให้เจริญก้าวหน้าเป็นเสาหลักแห่งการพัฒนา

ดังที่ได้กล่าวถึงยุคก่อนอุตสาหกรรมแล้วว่าผู้ประกอบการบริหารงานแบบรวบอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางและเป็นเผด็จการ ซึ่งลักษณะดังนี้อาจเหมาะสมกับการบริหารงานในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง ต่อมาเมื่อกิจการขยายตัวใหญ่ขึ้นผสมกับความพยายามของรัฐบาลที่แสดงเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่ในการพัฒนา ผู้ประกอบ

การจึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และหลักการบริหารของตน รวมทั้งเปิดใจให้กว้างที่จะเรียนรู้และดึงเอาหลักการบริหารที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้สามารถบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในยุคนี้ ก็คือกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมหลายบริษัทประสบความสำเร็จโดยมีการเจริญเติบโตก้าวหน้าไปไกลอย่างน่าทึ่งภายในช่วงเวลาเพียงไม่กี่ปี เพราะเจ้าของสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนบางบริษัทที่ประสบกับการล้มละลายเพราะผู้ประกอบการยึดมั่นในหลักการบริหารแบบเดิมซึ่งไม่เป็นไปตามหลักเหตุและผลในธุรกิจการค้าสมัยใหม่

ข. การจัดโครงสร้างขององค์การ

ระดับของการกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมเป็นผลมาจากอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ นั่นหมายความว่า ในช่วงนี้ธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลีทุกประเภทจะเพิ่มขนาดใหญ่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวเพื่อเร่งการผลิตสินค้าให้ทันตามคำสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ตลาดสำคัญในช่วงทศวรรษที่ 60 ก็คือ สหรัฐอเมริกา เวียดนาม ลาว เขมร ไทย และฟิลิปปินส์ เพราะเป็นช่วงที่สหรัฐฯ โหมทำสงครามในเวียดนาม และได้ส่งทหารนับล้านคนมาประจำที่ฐานทัพทั้งในเวียดนามและประเทศข้างเคียงในแถบเอเชียอาคเนย์ รัฐบาลสหรัฐอเมริกาจะสั่งสินค้าอุปโภคบริโภค เสื้อผ้า และอื่น ๆ จากประเทศผู้ผลิตในเอเชียเพราะราคาถูกกว่าสินค้าที่ผลิตและส่งมาจากอเมริกา เกาหลีได้จึงอยู่ในฐานะได้เปรียบและเร่งผลิตสินค้าจำนวนมาก ทำให้ขนาดของธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว

โครงสร้างองค์กรธุรกิจของเกาหลีในยุคนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดใหญ่ (Chaebol) มีขนาดและระดับการดำเนินงานเทียบเท่ากับบริษัทของประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ลักษณะเด่นของการขยายโครงสร้างองค์กรของประเทศนี้เป็นดังต่อไปนี้

องค์กรจะขยายตัวไปตามแนวตั้งด้วยการเพิ่มจำนวนชั้นวังให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมีการแบ่งซอยหน้าที่ความรับผิดชอบออกไป ลักษณะของการขยายตัวดังนี้แตกต่างจากประเทศตะวันตกที่องค์กรมักขยายตัวออกตามแนวนอน

โดยปกติแล้ว โครงสร้างขององค์กรของเกาหลีจะแบ่งชั้นสูงต่ำจากผู้เริ่มเข้าทำงานครั้งแรกไปจนถึงประธานบริษัทจำนวน 6 - 12 ชั้น ความยืดหยุ่นของการจัดลำดับขั้นนี้เป็นการเปิดช่องให้มีการสร้างตำแหน่งใหม่ ๆ ได้ง่าย ความสูงต่ำของแต่ละตำแหน่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสถานภาพทางสังคม ด้วยเหตุนี้ ตำแหน่งในองค์กรกับสถานภาพทางสังคมจะต้องก้าวควบคู่กันไป คนจึงจะมีความรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและในชีวิตส่วนตัว การขยายตัวขององค์กรตามแนวตั้งนี้เป็นประเพณีที่คนเกาหลีนิยมปฏิบัติติดต่อกันมานับตั้งแต่ครั้งอดีตกาลที่ “ตำแหน่ง” จะบ่งบอกถึงสถานภาพของคนในสังคม ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างตำแหน่งตามแนวตั้งเพื่อแสดงถึงความก้าวหน้า และมีอำนาจในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลทางด้านจิตใจของผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งมาก ด้วยเหตุนี้ หากสายงานใดสามารถสร้างตำแหน่งได้มากก็จะทำให้สายงานนั้นมีคนอยู่ใต้อำนาจการบังคับบัญชามาก และจะทำให้หัวหน้าสายงานมีอำนาจในองค์กรเป็นเงาตามตัวเมื่อเปรียบเทียบกับสายงานอื่นที่มีจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

ดังที่กล่าวแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ว่า โครงสร้างองค์กรธุรกิจของเกาหลีมีลักษณะเช่นเดียวกับของประเทศตะวันตกตั้งแต่เริ่มแรกและมีการตั้งชื่อตำแหน่งต่าง ๆ อย่างหวือหวา เมื่อเวลาผ่านมาถึงยุคนี้ชื่อของแต่ละตำแหน่งจะมีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่ “ไม่สมจริง” ก็ยังคงปรากฏอยู่ ดังเช่น

1. การกำหนดตำแหน่งในโครงสร้างองค์กรมิได้

กระทำขึ้นจากการวางแผนเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรกระทำขึ้นเพื่อ “ความสะดวก” ในด้านการบริหารบุคคลตามเหตุผลของการ “รักษาหน้า” หรือไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่ผู้ใด (wiinsolgwán)

2. ตำแหน่งใหม่ที่สร้างขึ้นอันเป็นผลมาจากการขยายตัวขององค์กรนั้นมักจะไม่ได้มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ทั้งนี้เป็นเพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งใหม่มักเป็นตามความประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงว่าจะให้ทำอะไรโดยปราศจากการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า หรือไม่ให้แม้แต่เวลาในการปรับตัว ทำให้งานที่ผู้ันั้นกำลังทำอยู่ต้องหยุดชะงักหรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือความสับสนอลงจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการโยกย้าย

แม้ว่าการตั้งตำแหน่งใหม่ของบางบริษัทจะเป็นผลมาจากการที่บริษัทกำหนดยุทธวิธีทางธุรกิจแนวใหม่หรือต้องการตั้งทีมงานเฉพาะกิจขึ้นเพื่อทำตามแผนงานพิเศษก็ตาม แต่โดยทั่วไปแล้วบริษัทต่าง ๆ มักจะตั้งตำแหน่งลอย ๆ ขึ้นมาใหม่ เช่น ผู้จัดการทั่วไป (ch'ongmu) ตำแหน่งนี้โดยตามประเพณีแล้วบริษัทเล็ก ๆ จะตั้งตำแหน่งนี้ขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานเบ็ดเตล็ดทุกอย่างของบริษัท พอมาถึงยุคนี้ แนวคิดของการจัดองค์การตามประเพณีนิยมก็ยังคงมีหลงเหลือและใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น ตำแหน่ง “งานทั่วไป” ขององค์กรจึงต้องรับผิดชอบงานทุกประเภทที่หลงเหลือจากสายงานเฉพาะทางอื่น ๆ รวมทั้งให้บริการนับตั้งแต่งานวิ่งวุ่นในบริษัทงานที่ถูกรานให้ทำ ไปจนถึงงานเก็บสิ่งของวัสดุเหลือใช้ อนึ่ง เป็นงานที่ไม่จำกัดเฉพาะงานของบริษัทเท่านั้น ยังรวมถึงงานส่วนตัว/งานของครอบครัวของผู้บริหารระดับสูงที่มักหลวมล้ากับงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทอีกด้วย

3. ฝ่ายงาน (departments) ที่สร้างขึ้นใหม่จะ

ประกอบด้วยแผนก (division) ต่าง ๆ เช่นเดียวกับโครงสร้างองค์กรของประเทศตะวันตก เช่น แผนกบัญชีและการเงิน แผนกบุคคล แผนกพัสดุ แผนกวางแผน แผนกตรวจสอบ และแผนกประสานงาน เป็นต้น แต่การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับแผนกและฝ่ายต่าง ๆ ยังอยู่ในชั้น “ทดลอง” ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงยังไม่เข้าใจ (หรืออาจเสแสร้งทำเป็นไม่เข้าใจ) จึงไม่ค่อยสั่งงานตามฝ่ายและแผนกที่รับผิดชอบโดยตรง นอกจากนี้ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงธรรมชาติของข้อขัดแย้งและการวางแนวทางแก้ไข สิ่งที่ได้กระทำกันก็คือ หากมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะมีการตัดทอนอำนาจของแผนก/ฝ่ายนั้นลง หรือไม่ก็ยกเลิกรับอำนาจหน้าที่บางส่วนของแผนก/ฝ่ายนั้นเสีย เหตุผลที่ผู้บริหารมักใช้อำนาจในการกระทำเช่นนี้ก็คือนั้นคือแผนก/ฝ่ายได้แต่งตั้งคนที่ไม่เหมาะสมเข้าทำงาน (ทั้ง ๆ ที่แต่ละตำแหน่งมิได้เขียนขอบข่ายงานไว้อย่างชัดเจน) อนึ่ง ผู้บริหารมักคิดว่าการที่เขาใช้อิทธิพลของตนเข้าไปแทรกแซงก็เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นด้วยเหตุนี้ จึงปรากฏว่าพนักงานในแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ มักไม่ค่อยใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานตามสายงานอย่างจริงจัง แต่จะทำงานเสมือนหนึ่งเลขานุการที่มีขั้วกล้าสนใจในการทำงานต่ำ อีกทั้งในหลายกรณีจะถูกโยกย้ายให้ไปทำงานในตำแหน่งที่ไม่ตรงตามสายงานที่ตนถนัด ลักษณะการบริหารดังนี้จึงเป็นไปตามรูปแบบสายงานตามตัวบุคคล (line-with-staff) มากกว่าที่จะเป็นแบบสายงานกับตัวบุคคล (line-and-staff)

4. ในยุคที่บริษัทยังมีขนาดเล็กอยู่นั้น หน้าที่การงานยังมีได้มีการจัดแบ่งออกเป็นฝ่ายและแผนกอย่างชัดเจน ต่อมาเมื่อบริษัทขยายตัวใหญ่ขึ้น จึงมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ ดังเช่น ฝ่ายปฏิบัติการ (ommu) ฝ่ายจัดซื้อและสินค้าคงคลัง (chajae) ฝ่ายตรวจสอบ (kwalli) ฝ่ายต่างประเทศ (muyok) และฝ่ายทั่วไป (ch'ongmu) การจำแนกออกเป็นฝ่ายดังกล่าวก็มักจะเป็นเหตุเป็นผลเพียงพอในการแบ่งหน้าที่การงาน แต่ในแง่จิตใจของผู้

จัดการชาวเกาหลีในยุคนี้ เขาก็ยังคงนิยมที่จะกระทำตามแบบแผนที่เคยกระทำมาแต่ครั้งเก่าก่อน เช่น สั่งงานตามอำเภอใจ หรือให้งานหลายประเภทแก่คนที่เขาไว้วางใจมากที่สุดทำ เป็นต้น นั้นหมายความว่า ผู้ประกอบการชาวเกาหลียังมองเห็นว่า ระบบการจัดโครงสร้างองค์การตามหลักเหตุและผลยังเป็นของใหม่ที่ต้องใช้เวลาในการซึมซาบระบบงานที่ละน้อย ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการก็มีได้ปฏิเสธระบบงานแบบใหม่นี้ เพียงแต่ว่าจิตใจของเขายังไม่อาจยอมรับทั้งหมดได้อย่างสนิทใจนั่นเอง

5. การบริหารที่ผู้นำมีลักษณะเป็นแบบเผด็จการนั้นคงมีปรากฏอยู่ และยังไม่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นมากนัก แม้ว่าธุรกิจจะขยายตัวและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากการยึดมั่นในตัวบุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการยังคงมีอยู่อย่างไม่เสื่อมคลาย ทั้ง ๆ ที่ตัวเขาไม่สามารถพบปะ หรือทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ร่วมกับทุกคนได้เหมือนกับช่วงเวลาที่ผ่านมาในขณะที่ท้องถื่นการยังมีขนาดเล็กอยู่ก็ตาม

นักวิชาการบางคนให้เหตุผลถึงสาเหตุที่ระบบเผด็จการยังหลงเหลืออยู่ว่า เนื่องจากความเป็นเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว ทำให้ผู้ประกอบการมักพอใจที่จะดูแลงานทุกอย่างด้วยตัวของเขาเอง เพราะบริษัทจะต้องกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนในจำนวนมากกว่าทรัพย์สินที่มีอยู่หลายเท่าตัว ดังนั้น เจ้าของจึงยังคงแสดงพฤติกรรมดังเช่นในอดีตที่อยากมีอำนาจ ชื่อเสียง และสถานภาพทางสังคม ซึ่งเป็นผลทางด้านจิตใจเพื่อชดเชยความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

ภายใต้สภาวะการณ์ของการบริหารงานแบบเผด็จการนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะไม่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำหนดกฎเกณฑ์ของบริษัทเท่านั้น แต่จะให้ความสนใจและเข้าไปแทรกแซงต่อการตัดสินใจในงานประจำวันของแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ อีกด้วย อนึ่ง แผนงานและโครงการบางอย่างอาจเกิดขึ้นมาหรือถูกสั่งยุบโดยไม่มีการบอกกล่าวให้ผู้ใต้รู้ล่วงหน้า สิ่งเหล่านี้แสดง

ให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีได้ เป็นไปอย่างมีระบบและตามสายงานอย่างที่น่าจะเป็น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือผู้บริหารบางคนอาจใช้ระบบส่วนตัวของเขาในการตัดสินใจในงานธุรกิจ ดังตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ฝ่ายบัญชีเสนองบดุลเพื่อเสียภาษีที่เขาคิดว่าไม่สมเหตุผล เจ้าของกิจการก็จะมอบหมายให้ลูกน้องที่เขาไว้เนื้อเชื่อใจที่สุดทำงบดุลอีกชุดหนึ่งให้แก่เขา ในกรณีดังนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมักไม่กระทำตามหลักของการแบ่งคน/ตำแหน่งตามสายงาน (right person, right place-chokso) แต่จะปรึกษากับลูกน้อง คำนึงว่าเป็นการส่วนตัวมากกว่าจะปรึกษากับคนที่ทำงานตามสายงานนั้น ๆ ทำให้ระบบการทำงานในทางปฏิบัติมีลักษณะเป็น 2 ระบบในองค์กรเดียวกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้บริหารก็ตระหนักว่าระบบการทำงานแบบนี้เกิดขึ้นจริงและก่อให้เกิดผลลัพธ์คือ เป็นระบบที่ขาดประสิทธิภาพและเพิ่มค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น แต่ก็ยังมีการปฏิบัติสืบทอดกันมา

เนื่องจากการบริหารงานของทุกบริษัทมีแนวโน้มเอียงเป็นแบบเผด็จการ ดังนั้น (1) ผู้จัดการของแต่ละฝ่าย/แผนกจึงต้องใช้ความพยายามทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานคนงานของบริษัทที่ตนรับผิดชอบ มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ อนึ่ง ผู้จัดการเหล่านี้ต้องมีความสามารถที่จะทำงานเข้ากับผู้บริหารที่มีบุคลิกเป็นแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยได้ทั้งสองแบบด้วย (2) แนวทางการปฏิบัติที่ได้ผลดีก็คือผู้บริหารระดับสูงมักมอบอำนาจในการตัดสินใจบางส่วนให้กับผู้จัดการระดับรองลงมาเพื่อสามารถตัดสินใจในงานเฉพาะหน้าบางอย่างโดยไม่จำเป็นต้องเสนอเรื่องขึ้นไปยังเจ้าของกิจการทุกเรื่อง อย่างไรก็ตาม (3) สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงมักจะทำก็คือ สร้าง “สำนักงานเลขานุการ” (pisosil) ขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมอำนาจของส่วนกลาง และใช้เพื่อติดต่อสื่อสารกับผู้จัดการ

และพนักงานคนงานระดับล่างลงมา อาจกล่าวได้ว่าสำนักงานประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวกลางเพื่อลดปัญหาการเผชิญหน้ากับฝ่ายบริหารนั่นเอง ส่วนทางเลือกอีกทางหนึ่งที่มีนิยมปฏิบัติกัน คือ (4) ฝ่ายบริหารจะตั้ง “ช่วยงานอย่างลับ ๆ” (คนสอดแนม) เพื่อทำการตรวจสอบความเคลื่อนไหวของพนักงานบางกลุ่มบางคน และจะ “จัดการ” กับคนเหล่านั้นหากพบว่ามีพฤติกรรมแข็งข้อต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังมีวิธีการอื่นอีกที่ใช้ในองค์กรที่ผู้นำมีลักษณะเป็นแบบเผด็จการ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมหลายประเภทเกิดขึ้นในช่วงของยุคนี้ ทำให้ผู้ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานสามารถเลือกงาน และซึ่งใจดูว่าจะสมัครเข้าทำงานในบริษัทที่มีการบริหารงานแบบเผด็จการหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ยังผลให้ระดับของการเป็นเผด็จการจึงถูกจำกัดลงไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

6. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเกาหลีจะควบคุมพนักงานระดับต่ำลงมาอย่างเข้มงวด แม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่ธุรกิจอุตสาหกรรมจะกลายเป็นกิจการขนาดใหญ่แล้วก็ตาม การควบคุมอย่างใกล้ชิดจะก่อให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจในหมู่พนักงานเป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการนำระบบ “การยื่นข้อเสนอแนะ” (p'umui) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ทั่วไปในวงราชการมาใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชน

ระบบดังกล่าวมีลักษณะดังนี้ สิ่งที่ข้าราชการชั้นผู้น้อยต้องกระทำหากจะเสนอทางเลือกเกี่ยวกับงานการตัดสินใจขององค์กรก็คือ เขาต้องเขียนข้อเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรส่งขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงหัวหน้าสูงสุด นั้นหมายความว่า พนักงานระดับต่ำจะต้องส่งเรื่องราวทุกประเภทเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ เพราะการทำเช่นนี้ผู้บริหารสูงสุดจะเป็นคนสุดท้ายที่จะเซ็นอนุมัติและเป็นผู้รับผิดชอบทุกอย่างหากจะมีอะไรเกิดขึ้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำลงมาไม่มีสิทธิในการตัดสินใจใด ๆ ดังนั้น ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกไร้พลัง

อำนาจ และมักขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน นอกจากนี้ การใช้ระบบนี้จะเป็นผลให้เสมียนและผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ไม่ประสงค์ที่จะทำ “ข้อเสนอ” ใดๆ แม้แต่จะเป็นงานประจำก็ตามหากข้อเสนอ นั้น ๆ ขัดกับสิ่งที่ตนเชื่อ ดังนั้นหากจะมองอีกแง่หนึ่ง การใช้ระบบการยื่นข้อเสนอแนะเป็นเจตนาของผู้บริหารที่จะลดการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจการบริหารของบริษัทของพนักงานระดับต่าง ๆ นั้นเอง

ระบบการยื่นข้อเสนอแนะเป็นผลผลิตของการบริหารงานแบบเผด็จการที่ไม่ไว้ใจบุคลากรในระดับผู้จัดการระบบนี้ก่อให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างมาก หนทางที่บริษัทขนาดใหญ่ใช้แก้ไขในเรื่องนี้ก็คือการกำหนดข้อปฏิบัติอย่างชัดเจนว่า พนักงาน/ผู้จัดการแต่ละตำแหน่งจะสามารถตัดสินใจในขั้นสุดท้ายในเรื่องใดบ้าง (chungyul kyujong) ในขณะที่เดียวกันก็มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมด้วยการสร้างการประสานความร่วมมือมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้กลไกการประสานความร่วมมือโดยผ่านทาง การพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการของพนักงาน/ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ มักจะไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอเมื่อองค์กรมีความสลับซับซ้อนและใหญ่โตขึ้น ดังนั้นจึงมีการตั้งกรรมการเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาด้านความร่วมมือเพื่อเจรจาและสร้างความเข้าใจกับคนทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง (เช่น หากมีข้อเสนอใด ๆ กรรมการชุดนี้ก็จะเข้าไปสร้างความเข้าใจกับทุกกลุ่มที่ “ข้อเสนอ” นั้นจะต้องส่งผ่านเพื่อให้ทุกคนเข้าใจก่อนที่จะมีการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย) กรรมการชุดนี้จะได้รับการคัดเลือกจากคนที่ทุกคนในบริษัทรู้จักมักคุ้นดี ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงพยายามใช้กรรมการชุดนี้ให้เป็นตัวแทนในการสร้างความสัมพันธ์ติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก/ฝ่ายไปจนถึงผู้บริหารสูงสุด

อย่างไรก็ตาม บางบริษัทก็ตั้งใจที่จะจำกัดการประสานความร่วมมือ ดังตัวอย่างเช่น ในกรณีของบริษัท

มีลักษณะเป็นแบบห่างหุ้นส่วน โดยแต่ละหุ้นส่วนจะแยกงานของแต่ละฝ่ายออกตามส่วนที่ตนควบคุมอยู่เพื่อให้เป็นไปตามความคิดเห็นและผลประโยชน์ของตน หากจะให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายเกิดขึ้นแล้วก็จะก่อให้เกิดผลเสียต่อการรักษาผลประโยชน์ของหุ้นส่วนแต่ละคนได้ ดังนั้น จึงต้องมีกรจำกัดการสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างกัน

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของการจัดการแบบที่เพิ่งกล่าวมานี้เกิดขึ้นเมื่อบริษัทต้องการขยายทุน แต่เงินลงทุนจำเป็นต้องหามาจากหลายแหล่ง ทำให้ต้องมีการแบ่งงานให้หุ้นส่วนใหม่ทำเป็นงานเฉพาะ เช่น ฝ่ายการขนส่ง ฝ่ายการค้าระหว่างประเทศ ฝ่ายพัสดุ ฯลฯ โดยหุ้นส่วนแต่ละคนจะไม่ทำงานก้าวร้าวกัน ทำให้โอิสราภาพการทำงานของแต่ละฝ่ายมีมากกว่าปกติ

ถึงกระนั้นก็ดี ความจำเป็นที่จะต้องตั้งกรรมการเฉพาะกิจก็ยังคงมีอยู่ แต่จะทำงานประเภทอื่นเช่น (1) เนื่องจากกฎหมายของบริษัทจำกัด กำหนดให้มีการตั้งกรรมการอำนวยการขึ้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหุ้นส่วนจะทำหน้าที่เป็นกรรมการคณะนี้ ทำให้กรรมการอำนวยการกลายเป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดของบริษัทนี้ไปในตัว (2) ในทางความเป็นจริงแล้ว การทำงานของคณะกรรมการอำนวยการเป็นเสมือนโล่ป้องกันระบบบริหารงานแบบเผด็จการได้ ทั้งนี้อาจมีการอ้างมติใด ๆ ว่า “เป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการอำนวยการ” ทั้ง ๆ ที่การประชุมแต่ละครั้งจะเป็นเพียงการสรุปยอดผลงานของแต่ละแผนก/ฝ่ายเท่านั้น (3) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า กรรมการอำนวยการของบริษัทเกาหลีมิได้ตั้งขึ้นเป็นพิเศษเพื่อตัดสินใจปัญหาาร่วมกันดังที่ควรจะเป็น

ค. การบริหารงานบุคคล

ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในทศวรรษที่ 60 และ 70 แห่งคริสต์ศักราช ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแนวทางการบริหารบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการขยายตัวทางอุตสาหกรรมและมีจำนวนแรงงานมากมายเข้าสู่ภาค

อุตสาหกรรม จากข้อมูลทางสถิติแสดงให้เห็นว่า จำนวนคนทำงานในภาคอุตสาหกรรมเพิ่มจาก 5 ล้านคน ในตอนต้นทศวรรษที่ 60 มาเป็น 10 ล้านคนในตอนต้นทศวรรษที่ 70 (จากจำนวนประชากรทั้งประเทศมีราว 30 ล้านคน) ซึ่งเป็นอัตราจำนวนประชากรที่ทำงานในกิจการอุตสาหกรรมอยู่ในระดับเดียวกันกับประเทศอุตสาหกรรมตะวันตก สินค้าที่ผลิตเพิ่มมีปริมาณเป็นทวีคูณ (ดูจากมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติปี ค.ศ. 1962 เท่ากับ 3,071 พันล้านวอน เพิ่มเป็น 39,249 พันล้านวอนในปี ค.ศ. 1979 หรือเพิ่มกว่า 33 เท่าทีเดียว) ในขณะที่เดียวกันค่าจ้างแรงงานและสวัสดิการทุกประเภทแก่พนักงานก็เพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว แม้ว่าในช่วงเวลานี้แรงงานไร้ฝีมือจะยังคงพอหาได้ แต่แรงงานฝีมือและวิศวกร ช่างเทคนิค รวมทั้งผู้จัดการระดับบริหารขาดแคลนอย่างหนัก และกลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จก้าวหน้าของกิจการบางสาขา สิ่งเหล่านี้มีผลต่อสภาพการบริหารงานซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ ดังจะได้กล่าวอย่างละเอียดดังนี้

1. สิ่งแรกที่ปรากฏขึ้นในวงการบริหารงานของเกาหลีในยุคนี้ก็คือ มีการประกาศรับสมัครคนเข้าทำงานอย่างเปิดเผยโดยผ่านทางสื่อมวลชน ทั้งนี้เป็นเพราะจำนวนแรงงานของครอบครัวผู้ประกอบการมีไม่เพียงพอ และการหาคนเข้าทำงานตามวิธีการติดต่อเป็นการส่วนตัว ดังเช่นในอดีต ไม่อาจจะหาตามจำนวนที่ต้องการและไม่สามารถหาคนได้ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการได้ ดังนั้น บริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจจึงหันมาใช้วิธีการประกาศโฆษณาหาแรงงานฝีมือและช่างเทคนิค อย่างไรก็ตามในกระบวนการนี้อาจมีการฉ้อฉลและคดโกงของสำนักงานจัดงานเถื่อนบ้าง

2. แม้วิธีการหาคนเข้าทำงานตามวิธีแบบใหม่จะเกิดขึ้น แต่ก็มีการแข่งขันแย่งชิงบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงที่สุด (เช่น มหาวิทยาลัยเกาหลี มหาวิทยาลัยเกาหลีแห่งชาติ มหาวิทยาลัยอิลวา เป็นต้น)

ระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่ด้วยการเสนอเงินเดือนสูงและสวัสดิการเหนือกว่าบริษัทคู่แข่งอื่น อีกทั้งมีการส่งคนออกตระเวนเยี่ยมเยียนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อชักชวนผู้สำเร็จการศึกษาให้มาสมัครงานในบริษัทของตน อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการแข่งขันนี้ก็คือ เป็นการสร้างภาพพจน์ชื่อเสียงแก่บริษัทด้วยการโฆษณาว่าสามารถหาคนเก่งและดีที่สุดเข้ามาร่วมงานได้จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม สิ่งที่อยู่ใต้จิตสำนึกของผู้บริหารของแต่ละบริษัท ได้แก่ การเร่งสร้างสถานภาพของบริษัทให้สูงเด่นนั่นเอง เพราะชื่อเสียงของบริษัทจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสถานภาพและคุณภาพของพนักงาน ลักษณะเช่นนี้เปรียบเสมือนกับการแต่งงานตามประเพณีของคนเกาหลีที่ผู้จะแต่งหรือผู้ที่สามารถจะแต่งงานได้นั้น จะมีสหสัมพันธ์กับสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวของผู้นั้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นจริงก็คือบัณฑิตที่มีความสามารถในระดับเดียวกันมักจะเข้าทำงานในบริษัทและกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้น นโยบายการเปิดประตูรับคนอย่างเปิดเผยเป็นภาพลวงตาในด้านการจัดสรรแรงงานและบุคลากรในระบบเศรษฐกิจระดับมหภาค ทั้งนี้สิ่งที่ปรากฏขึ้นจริงนั้น คนเก่งและคนมีฝีมือมักจะไปกระจุกตัวอยู่รวมกันในกิจการเฉพาะอย่างเท่านั้น

3. การขยายตัวของบริษัทต่าง ๆ ก่อให้เกิดการขาดแรงงานทุกระดับ และนำไปสู่การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนของแรงงานเฉพาะสาขา อย่างไรก็ตาม ค่าจ้างแรงงานของพนักงานในระดับต่ำอื่น ๆ ก็ถูกบังคับให้ขึ้นสูงตามไปด้วย ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับใช้ฐานเงินเดือนให้เป็นฐานเดียวกัน กล่าวคือ หากค่าจ้างของพนักงานกลุ่มหนึ่งได้รับปรับให้สูงขึ้น ระบบเงินเดือนทั้งหมดก็ต้องปรับให้ขึ้นตามไปด้วย อนึ่ง ในกรณีที่มีพนักงานที่มีความสามารถคนหนึ่งได้รับการขึ้นเงินเดือนจำนวนมากเป็นพิเศษโดยมิได้ใช้ฐานเงินเดือนของบริษัทอื่นเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ พนักงานคนอื่น ๆ ก็จะอ้อนวอน

ให้มีกรขึ้นเงินเดือนแก่ทุกคนในอัตราที่เท่าเทียมกัน มิฉะนั้น ก็จะเกิดปัญหาด้านขวัญกำลังใจโดยจะมีการแสดงออกทั้งที่เปิดเผยและไม่เปิดเผย

ในยุคนั้นบริษัทขนาดใหญ่จะขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานราวปีละ 30 เปอร์เซ็นต์ ทำให้ต้นทุนด้านแรงงานสูงขึ้นมา ส่วนค่าจ้างของคนงานในโรงงานจะขึ้นเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีอคติของฝ่ายบริหารต่อการแบ่งงานอาชีพระหว่างพนักงานบนสำนักงานกับคนงานในโรงงาน

4. โครงการสวัสดิการทั้งที่ให้อำนาจของเงินและสิ่งของแก่พนักงานกรรมกรได้จัดทำขึ้นพร้อมกับการเพิ่มค่าจ้างแรงงาน ทั้งนี้ในอดีตพนักงานคนงานเกาหลีมักมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในด้านสถานภาพทางสังคมมากกว่าระดับค่าจ้างเงินเดือน ดังนั้น คนจึงนิยมพอใจในการให้แรงจูงใจทางอ้อม เช่น โบนัส บำนาญ และเงินพิเศษหากสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินกำหนด ส่วนคนงานระดับต่ำสุดจะนิยมทำงานเป็นรายชิ้นที่ทำได้และจะติดต่อขอรับงานจากบริษัทโดยตรง ต่อมาเมื่อบริษัทขยายตัวและผลิตสินค้าที่ต้องใช้เทคนิควิทยาขั้นสูง จึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้พนักงานและคนงานฝีมือทำงานประจำกับบริษัทโดยรับค่าจ้างเป็นรายเดือน ดังนั้น การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานจึงได้กระทำขึ้น เพื่อส่งเสริมชื่อเสียงของบริษัทและดึงให้คนอยากเข้ามาร่วมงานด้วย ดังนั้น บริษัทขนาดใหญ่จึงจัดตั้งโรงเรียนและมหาวิทยาลัย จัดทุนการศึกษา ที่พักอาศัยทั้งพนักงานที่เป็นโสดและมีครอบครัว มีร้านค้าขายของในราคาถูกสถานพยาบาล สนามกีฬา ฯลฯ ส่วนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กก็พยายามจัดสวัสดิการให้เพียงพอ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสถานภาพทางสังคมของพนักงานและให้พวกเขามีความรู้สึกว่า งานที่ทำงานมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า และมีสวัสดิการอย่างพร้อมมูล

5. ในช่วงที่มีการขยายกิจการธุรกิจ บริษัทมัก

จะรับผู้บริหารและวิศวกรที่ผ่านประสบการณ์เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท แต่ผลที่ได้รับจากการนำบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุเป็นหัวหน้างานก่อให้เกิดแรงต้านและปฏิกิริยาที่ไม่สู้จะดีนักจากคนเก่าที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำลงมา โดยจะเฝ้าดูผลงานและการกระทำของหัวหน้าผู้มาใหม่ ดังนั้น ระบบการบริหารแบบ “คนในครอบครัวเดียวกัน” จึงได้รับการนำมาใช้ด้วยการเลื่อนคนเก่าให้บรรจุในตำแหน่งผู้บริหารที่ตั้งขึ้นใหม่ อีกทั้งส่งผู้บริหาร/ผู้จัดการที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งไปเรียนปริญญาสาขาบริหารธุรกิจตามมหาวิทยาลัยชั้นนำ เพื่อให้ได้รับความรู้และประสบการณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ปริมาณผู้สนใจเรียน M.B.A. และ Mini-M.B.A. เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

6. การเคลื่อนไหวด้านแรงงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศอุตสาหกรรมทุกประเทศและก่อให้เกิดปัญหามากมาย แต่ในเกาหลีนั้นรัฐบาลยุคนายบัก จุงฮีใช้มาตรการลดความรุนแรงของขบวนการแรงงานด้วยการออกกฎหมายควบคุมและห้ามการก่อตั้งสหภาพแรงงาน รัฐบาลได้ใช้อำนาจเบ็ดเสร็จจัดการกับกรรมกรหัวรุนแรงอย่างเด็ดขาดและจริงจังตลอดระยะเวลา 18 ปี (ค.ศ. 1952-1979) ที่ผู้นำประเทศคนนี้เป็นประมุขของประเทศ

7. ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 70 ผู้นำประเทศได้ณรงค์สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานคนงานในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตตามขบวนการแชมาอิล โรงงานควบคู่ไปกับขบวนการพัฒนาชนบทแชมาอิล อุนดง ในโครงการนี้มีการเน้นการยกย่องในทางเกียรติภูมิทางสังคมมากกว่าการสร้างเงื่อนไขในการจูงใจด้วยเงินทอง เป้าหมายหลักก็คือการกล่อมเกลาคคนให้ขยันทำงานหนัก อดทน และช่วยเหลือตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งก็ได้รับการตอบสนองจากทุกบริษัทในการส่งพนักงานเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกเพื่อชีวิตใหม่ที่ตั้งอยู่ทุกส่วนของประเทศ

8. ตั้งโครงการรณรงค์ดึงเอานักวิทยาศาสตร์

และวิศวกรชาวเกาหลีที่อพยพไปตั้งหลักแหล่งยังต่างประเทศให้กลับคืนมาทำงานเพื่อมาตุภูมิ คนเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากมายจากบริษัทในประเทศตะวันตก การนำพวกเขากลับมาทำงานในบริษัทของเกาหลีก่อให้เกิดผลลัพธ์ในแง่บวกอันประมาดค่ามิได้ เพราะเป็นการนำบุคลากรชั้นนำของโลกมาช่วยพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า รัฐบาลและบริษัทเอกชนต่างตั้งเงินเดือนให้กับพวกเขาในระดับสูงเทียบเท่าต่างประเทศและจัดบรรยากาศการทำงานที่คล้ายคลึงกับต่างประเทศ

ง. ลักษณะพิเศษเกี่ยวกับบริหารงานในยุคนี

สภาพการเมืองสังคมในช่วงนี้เอื้ออำนวยให้นักลงทุนชาวเกาหลี มั่นใจในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ นอกจากผู้นำประเทศจะมีเจตนาสนับสนุนอย่างเต็มที่ ก็จะให้เกาหลีเจริญก้าวหน้าแล้วยังผลักดันและให้การจูงใจทุกทางเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล มีลักษณะพิเศษที่เกิดขึ้นใน “กระบวนการพัฒนา” และน่าจะนำมากล่าวคือ

1. ลัทธิชาตินิยม มีการใช้ลัทธิชาตินิยมอย่างเหลือเฟือ ทั้งในรูปของการห้ามนำสินค้าฟุ่มเฟือยและสินค้าที่เกาหลีผลิตเองได้เข้าประเทศอย่างเด็ดขาด ห้ามคนเดินทางออกไปพักผ่อนยังต่างประเทศ และปลูกฝังให้คนนิยมใช้ของที่ผลิตได้ในประเทศ จนมีผู้กล่าวว่า แม้แต่จะสูบบุหรี่ต่างประเทศในที่สาธารณะ คนทั่วไปก็จะหันหน้าไปมองด้วยสายตาเหยียดหยาม และเดากันว่าต้องเป็นชาวต่างประเทศแน่นอน เพราะคนเกาหลีจะไม่ทำเช่นนั้นเด็ดขาด

2. เกาหลีจะใช้ญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งในทุกระดับ ดังนั้นอะไรที่ญี่ปุ่นทำได้ คนเกาหลีต้องทำได้ และทำได้ดีกว่า

3. บริษัทบางแห่ง เช่น กลุ่มฮุนได จะไม่ยอมรับการลงทุนกับชาวต่างประเทศเลย หากต้องการเทคโนโลยีใหม่ก็จะใช้วิธีซื้อ และจ้างผู้เชี่ยวชาญมาฝึกสอน

ถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพราะเกรงว่าหากทำธุรกิจร่วมกับชาวต่างประเทศแล้วบริษัทจะเสียเปรียบในด้านการจัดการ การผลิต และการตลาดไป

4. สังคมจะนิยมยกย่องคนที่ทำงานหนักและเอาจริงเอาจังกับชีวิต พ่อแม่ ครูอาจารย์ ตลอดจนเพื่อนฝูงและสื่อมวลชนจะปลูกฝังทัศนคติแบบนี้ให้กับอนุชน พ่อแม่จะทำงานหนักเป็นตัวอย่าง โดยทำงานสัปดาห์ละ 52-54 ชั่วโมง บางคนทำงานเกิน 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

การบริหารงานในทศวรรษที่ 80-90

วิกฤตการณ์ในช่วงทศวรรษที่ 70 ได้ส่งผลให้กิจการธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลีเปลี่ยนแปลง โดยต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์รุนแรงที่โหมกบตลอลเวลา กล่าวคือ นับตั้งแต่เกาหลีได้ประกาศใช้แผนพัฒนาฉบับที่ 3 เมื่อปี ค.ศ. 1972 ผู้นำประเทศได้แสดงเจตนาแน่วแน่ที่จะให้ประเทศของตนกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมสมบูรณ์แบบด้วยการเร่งส่งเสริมอุตสาหกรรมหนักและเคมีภัณฑ์แทนที่จะมุ่งให้การสนับสนุนการผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานมาก ในช่วงนี้เองที่มีวิกฤตการณ์สำคัญเกิดขึ้นถึง 4 ครั้ง ได้แก่ (1) วิกฤตการณ์ทางการเมืองเมื่อรัฐบาลประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับยูนอินในปี ค.ศ. 1972 ที่ยอมให้นายปัก จุงฮี สามารถเป็นประธานาธิบดีต่อไปโดยไม่จำกัดช่วงเวลา (2) ในปี ค.ศ. 1979 ผู้นำประเทศถูกสังหาร เหตุการณ์ทั้งสองครั้งนี้ก่อให้เกิดการลุกฮือต่อต้านจากนักศึกษาและประชาชนทั่วประเทศ และ (3) มีการขึ้นราคาน้ำมันดิบทั่วโลกอย่างฉับพลัน 2 ครั้ง คือตอนต้นและตอนปลายทศวรรษนี้ ทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าของเกาหลีเพิ่มสูงขึ้นและก่อให้เกิดการชะงักงันในการลงทุนอุตสาหกรรมหนักและเคมีภัณฑ์ จนรัฐบาลต้องกู้ยืมเงินจากต่างประเทศจำนวนมหาศาล มาพยุงกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศทุกแขนง ซึ่งยังผลให้ยอดหนี้เงินกู้จากต่างประเทศพุ่งสูงขึ้นไปเป็น 46 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในตอนต้นของทศวรรษที่ 80

และเป็นประเทศที่มียอดเงินกู้สูงสุดเป็นอันดับสี่ของโลก

เมื่อประธานาธิบดีจิม คิวซาน ขึ้นครองอำนาจ ในปี ค.ศ. 1981 สถานการณ์ในทศวรรษที่ 80 แห่ง คริสต์ศักราช ปรากฏขึ้นท่ามกลางความผันผวนทาง เศรษฐกิจและการเมืองของโลก ทั้งนี้เป็นเพราะภาคพื้น แปซิฟิกมีบทบาทสำคัญในวงการค้าของโลก กล่าวคือ ญี่ปุ่นกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ ส่วนเกาหลีใต้ ได้หวั่น ช่องกึ่งและสิงคโปร์กลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ และมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วของประเทศกลุ่มอาเซียน ดังนั้น ผลที่ตามมา ได้แก่ (1) ความเข้มข้นของการแข่งขันในการส่งสินค้า ออกและการแย่งตลาดสินค้าประเภทที่ใช้แรงงานมาก และ (2) ลัทธิกีดกันสินค้าซึ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ

สำหรับด้านการเมือง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของกลุ่มคอมมิวนิสต์ที่เคยเป็นมาดั่งในอดีตได้แปรเปลี่ยน ไป เพราะความแตกต่างด้านความคิดและนโยบายของ จีนและรัสเซียมากยิ่งขึ้น อนึ่งการแทรกแซงด้วยกำลัง ทหารต่อประเทศอื่นได้เสื่อมความนิยมลง ปัจจุบัน สงครามที่เกิดขึ้นคือสงครามเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศที่เคยมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาตั้งแต่อดีตกลับกลายเป็นศัตรูคู่ค้า เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐอเมริกา กับมิตรประเทศในโลกเสรีซึ่งกลับเป็นฝ่ายได้เปรียบดุล การค้ากับสหรัฐฯ มากมายจนสหรัฐฯ จำเป็นต้องใช้ มาตรการโต้ตอบอย่างรุนแรง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศกำลังพัฒนายังเริ่มกระชับขึ้น เพื่อรวมพลังกันต่อรองกับประเทศที่พัฒนาแล้ว (Organization for Economic Cooperation and Development) หรือองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทาง เศรษฐกิจซึ่งประกอบไปด้วยประเทศอุตสาหกรรม 7 ประเทศ

สถานการณ์ดังที่กล่าวถึงข้างต้นโดยทั่วไปมีผล กระทบโดยตรงต่อการส่งสินค้าออกของเกาหลีใต้ เพราะ ถูกกีดกันจากประเทศที่เป็นตลาดใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา และประเทศในยุโรป นอกจากนี้การกีดกันมิใช่ภาษี

ศุลกากร เช่น การจำกัดจำนวนการนำเข้าและการกำหนด สิทธิบัตรการนำเข้าได้ถูกนำมาใช้เพื่อลดจำนวนการนำเข้า ด้วยเหตุนี้เกาหลีใต้จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐใน การพัฒนาใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาคั่งที่เกิดจากภายในและ ภายนอกประเทศเพื่อให้การส่งออกอยู่ในระดับสูงเช่นที่เคย เป็นมา ได้แก่

ก. ยุทธวิธีในการส่งออก

ในแผนพัฒนาประเทศฉบับที่ 5 (ปี ค.ศ. 1982 - 1986) รัฐบาลเกาหลีใต้ได้ปรับแต่งนโยบายเพื่อแก้ปัญหา ที่ปรากฏขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 80 นี้ด้วยการส่งเสริมการค้าเสรีและเปิดตลาดภายในประเทศเพื่อให้มีการแข่งขัน กันมากขึ้น นโยบายนี้มีผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของ รัฐจากที่เคยเป็นผู้นำในการพัฒนาเป็นการสนับสนุนหรือ ประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการกระทำการ กิจการทางเศรษฐกิจ ส่วนเป้าหมายสำคัญของแผนพัฒนา ประเทศฉบับที่ 6 (ปี ค.ศ. 1987 - 1991) คือ (1) ส่ง เสริมให้เกิดการแข่งขันโดยเสรีของตลาดภายในประเทศ ด้วยการลดการแทรกแซงโดยตรงลง ในขณะที่เดียวกันก็ ตั้งกฎเกณฑ์ในการช่วยเหลือธุรกิจอุตสาหกรรมเสียใหม่ (2) เปิดตลาดภายในประเทศให้กว้างขวางขึ้นด้วยการลด เงื่อนไขการนำสินค้าจากต่างประเทศเข้าที่ละขั้น โดย ตั้งเป้าหมายว่าในปี ค.ศ. 1988 การนำเข้าเสรีจะให้ เป็น ร้อยละ 95 ของจำนวนสินค้าเข้าทั้งหมด ซึ่งจะเป็นระดับ เดียวกับประเทศอุตสาหกรรมอื่น ๆ (3) จะเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐบาลที่จะแสดงบทบาทในสังคมเศรษฐกิจ ตลาดเสรีซึ่งกำลังจะปรากฏขึ้นในสาธารณรัฐเกาหลี อาจกล่าวได้ว่า แผนพัฒนาฉบับที่ 6 ได้เน้นเป้าหมาย ต่อจากแผนพัฒนาฉบับที่ 5 ด้วยการปล่อยให้เศรษฐกิจ ของประเทศเป็นไปตามกลไกของตลาดโลกมากยิ่งขึ้น

ข. นโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม

เพื่อให้ความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมเจริญ เติบโตต่อไป รัฐบาลได้เน้นให้การอุตสาหกรรมของ

ประเทศตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลไกตลาดและลดการแทรกแซงจากรัฐบาลลงให้มากที่สุด ดังนั้น การที่รัฐบาลลดบทบาทในการสนับสนุนโดยตรงต่ออุตสาหกรรมหลักจึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในแผนพัฒนาประเทศฉบับปัจจุบัน และทำให้ภาคเอกชนสามารถตัดสินใจเพื่อการลงทุนด้วยตนเอง รัฐบาลทำหน้าที่เพียงแต่วางกรอบกว้าง ๆ ให้เท่านั้นโดยหวังผล คือ

1. การแข่งขัน เมื่อรัฐบาลประกาศใช้นโยบายการค้าเสรีโดยลดข้อจำกัดในการนำสินค้าเข้าจะก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพและราคาระหว่างอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าเดียวกัน วิธีการนี้จะขจัดสินค้าที่ด้อยคุณภาพซึ่งเป็นผลมาจากระบบการผูกขาดตั้งแต่อดีตออกไป

2. การวิจัยและพัฒนา เมื่อภาคเอกชนแสดงบทบาทสำคัญในทางเศรษฐกิจก็จะเกิดการพัฒนาเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้ว่าการลงทุนด้านการวิจัยพัฒนาได้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 15 ในปี ค.ศ. 1986 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฉบับที่ 5 เมื่อเทียบกับปีแรกของแผนนี้ ซึ่งมีอัตราการลงทุนในด้านนี้ต่อมวลรวมประชาชาติเท่ากับร้อยละ 2

อนึ่ง รัฐบาลเร่งรัดที่จะให้ประเทศกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมชั้นนำ จึงได้เน้นส่งเสริมการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงตั้งแต่แผนพัฒนาฉบับที่ 3 เป็นต้นมา ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการผลิตและทำให้สินค้าเกาหลีเป็นที่ต้องการของตลาดเนื่องจากมีคุณภาพดีขึ้น

3. เน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ทั้งนี้เพราะในอดีตอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางไม่ได้รับการเอาใจใส่จากรัฐบาลเท่าที่ควร ดังนั้น ในช่วงต่อไปนี้รัฐบาลจึงให้ความสนใจด้วยการจัดตั้งสหกรณ์และให้ข่าวสารข้อมูลด้านตลาด อีกทั้งยังสนับสนุนให้ผลิตสินค้าเฉพาะประเภทเพื่อเพิ่มคุณภาพสินค้าให้เป็นที่ต้องการของตลาดอีกด้วย

จะเห็นได้ว่า เกาหลีใต้ได้กำหนดให้รัฐมีบทบาท

เป็นตัวนำและตัวเร่งในการพัฒนาในยุคต้นของการเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ โดยรัฐได้ผลักดันโดยตรงต่อการพัฒนาติดต่อกันมานานกว่า 20 ปี จากนั้นรัฐจึงเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนาโดยให้กลไกของตลาดเป็นไปตามธรรมชาติของมันเอง อันจะส่งผลให้ระบบการผลิตของประเทศปรับโครงสร้างและคุณภาพให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

ภายหลังที่รัฐบาลเกาหลีใต้ได้ใช้มาตรการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจแนวใหม่ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 80 บวกกับการที่อุตสาหกรรมหนักและเคมีภัณฑ์ซึ่งได้ใหม่เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมาได้ส่งผลลัพธ์อันเป็นที่น่าพอใจ โดยสามารถผลิตสินค้าประเภทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ความสำเร็จในด้านการหาตลาดต่างประเทศเป็นไปอย่างกว้างขวาง ทำให้สามารถขยายสินค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และก่อให้เกิดปรากฏการณ์ดังต่อไปนี้

1. ในปี ค.ศ. 1986 ประเทศสาธารณรัฐเกาหลีได้บรรลุถึงจุดเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญทางเศรษฐกิจ นั่นคือ การคลังของประเทศมีบัญชีดุลการชำระเงินเกินถึง 4.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ประเทศได้เปรียบดุลการค้ากับต่างประเทศ 3.7 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และจำนวนเงินออมในประเทศมีปริมาณสูงกว่าเงินที่ใช้ในการลงทุน สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่ได้ก่อตั้งประเทศเป็นสาธารณรัฐในปี ค.ศ. 1948 นอกจากนี้ อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีสูงถึง 12.2 ซึ่งถือว่าเป็นระดับสูงที่สุดในโลก

นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ภาวะเศรษฐกิจของเกาหลีก็ก้าวล้ำหน้าเรื่อยมา

2. มีการใช้หุ่นยนต์และคอมพิวเตอร์ในการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมหนักอย่างแพร่หลาย เช่น การผลิตรถยนต์ เครื่องจักร เครื่องใช้ไฟฟ้า และเคมีภัณฑ์ ฯลฯ

3. กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ของเกาหลีได้ขยายการผลิตและการค้าออกไปทั่วโลก มีการขยายขนาดการผลิตภายในประเทศ และออกไปลงทุนยังต่างประเทศ ตลอด

จนทุ่มเทด้านการวิจัยพัฒนาจำนวนมหาศาล นอกจากนี้ มีการจัดสวัสดิการแก่พนักงาน/คนงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

4. ในช่วงการเปลี่ยนหัวหน้าพรรคจากนายขุน ดุษวาน และการขึ้นครองอำนาจของนายโรห์ เดวู ระหว่างปี ค.ศ. 1985 - 1987 นั้น ผู้นำคนใหม่นิยมรูปแบบการปกครองระบบประชาธิปไตยและประกาศว่ารัฐบาลจะไม่เข้าไปแทรกแซงปัญหาทางด้านแรงงาน โดยจะปล่อยให้เป็นที่ที่โดยตรงระหว่างฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานของแต่ละบริษัท ทำให้เกิดปัญหาทางด้านแรงงานบ่อยครั้งตั้งแต่นั้นมา

5. ผู้นำประเทศคนใหม่ยังคงย้ำถึงเป้าหมายการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรมสมบูรณ์แบบให้จงได้ ตามกำหนดให้เป้าหมายบรรลุผลก่อนที่จะถึง ค.ศ. 2000 โดยไม่เปลี่ยนแปลง

6. หนี้ต่างประเทศ ผลต่างระหว่างการส่งสินค้าออกกับการนำสินค้าเข้าตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 เป็นต้นมา ทำให้เกาหลีสามารถส่งคืนเงินกู้ต่างประเทศได้ก่อนกำหนด จนถึงปี ค.ศ. 1989 เกาหลีมียอดหนี้เงินกู้จากต่างประเทศเพียง 33 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในขณะที่ทรัพย์สินของบริษัทเกาหลีที่ออกไปลงทุนในต่างประเทศมีราว 29 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ นั่นหมายความว่าหนี้ต่างประเทศสุทธิเหลืออยู่เพียง 4 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ เท่านั้น ซึ่งอีกไม่กี่ปีต่อไปเกาหลีก็จะกลายเป็นประเทศเจ้าหนี้

เมื่อประมวลภาพเหตุการณ์ที่บังเกิดขึ้นดังที่กล่าวถึงแล้ว ระบบการบริหารงานของเกาหลีก็มีการปรุงแต่งรูปลักษณะต่อไปเพื่อให้ได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามเป้าหมายของนโยบายการพัฒนาตามที่รัฐบาลได้วางไว้ดังจะแยกกล่าวคือ

ก. โครงสร้างขององค์กร

1. ในยุคนี้ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับหน้าที่ความรับผิดชอบมักเป็นไปตามหลักเหตุและผล

(rationality) ใกล้เคียงกับหลักการบริหารสากล โดยได้มีการปรับปรุงและขีดเส้นการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง และความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ตามหลักวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีการนำเอาหลักวิทยาศาสตร์ทางการบริหารมาใช้ในองค์กร กล่าวคือมีการทดสอบวิธีการทำงานแบบต่าง ๆ กัน เพื่อเลือกหนทางที่ดีที่สุด มีการใช้ข้อมูลทั้งปริมาณและคุณภาพมาประกอบการดำเนินงานและตัดสินใจในการบริหาร มีการตรวจสอบและประเมินผลการบริหาร รวมทั้งมีการเพิ่มคุณสมบัติทางวิชาการของผู้บริหารและผู้จัดกรให้สูงขึ้นด้วยการส่งไปเข้ารับการศึกษาศึกษาและฝึกอบรมจากสถานศึกษา ทำให้อัตราส่วนของกรรมการอำนวยการและผู้บริหารมีระดับความรู้สูงในขั้นปริญญาถึง 70 - 90 เปอร์เซ็นต์ของทั้งคณะ และในจำนวนนี้มีคุณวุฒิปริญญาเอกกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ทีเดียว

2. มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ให้กับผู้รับผิดชอบในตำแหน่งระดับต่ำลงมาอย่างเห็นได้ชัด

3. ในคณะกรรมการบริหารนั้น จำนวนสมาชิกที่มาจากครอบครัวของเจ้าของรุ่นบุกเบิกมีเพียง 14 - 15 เปอร์เซ็นต์ นอกนั้นเป็นผู้บริหารที่มาจากคนภายนอกครอบครัวของเจ้าของ และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ได้ร่วมงานกับบริษัทมานานตั้งแต่ต้น

ข. ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรธุรกิจของเกาหลีในทศวรรษที่ 50 - 70 ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น บ่งบอกถึงการผสมผสานระหว่างระบบตามประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิมของเกาหลีกับระบบการบริหารที่ได้พัฒนาขึ้นจากประเทศตะวันตกและญี่ปุ่น แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมการบริหารงานของแต่ละระบบโดยยังไม่ได้สังเคราะห์จนกลายเป็นเนื้อเดียวกัน

ต่อมาเมื่อธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลีได้ดำเนินติดต่อกันมานานหลายสิบปี รูปลักษณะของระบบความสัมพันธ์ของคนในองค์กรของสังคมเมืองสมัยก็เริ่มปรากฏ

โดดเด่นขึ้น และมีคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของเกาหลี ซึ่งแตกต่างจากระบบการบริหารงานของสังคมอย่างเห็นได้ชัด ดร.ชานซุม ชาง ศาสตราจารย์สาขาวิทยาการจัดการได้เปรียบเทียบระบบการบริหารงานระหว่างญี่ปุ่น เกาหลี และสหรัฐฯ ในช่วงต้นทศวรรษที่ 80 ดังนี้

1. การตัดสินใจ ในแง่ของการตัดสินใจนั้นองค์การของคนเกาหลีจะใช้กระบวนการที่เรียกว่า “การเห็นพ้องต้องกัน” (*consensus*) กระบวนการนี้เป็นผลมาจากความพยายามในการอธิบายและเจรจาในเรื่องนั้นๆ อย่างไม่เป็นทางการก่อน จากนั้นเมื่อมีการประชุมอย่างเป็นทางการ การตัดสินใจในเรื่องนั้นจะเป็นการตัดสินใจร่วม กล่าวคือ ทุกคนจะเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ในเรื่องนั้น กระบวนการแบบนี้คล้ายคลึงกับของญี่ปุ่นซึ่งเรียกในภาษาญี่ปุ่นว่า “รินกิ” สำหรับคำเรียกในภาษาเกาหลี คือ “พูมิ” แต่ทั้งสองภาษาจะมีตัวเขียนที่มาจากภาษาจีนตัวเดียวกัน

ในกรณีของญี่ปุ่นนั้น ได้มีการขยายความกระบวนการรินกิ แล้วนำมาใช้เป็นข้อเด่นในระบบการบริหารของญี่ปุ่นจนทำให้กลายเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและมีชื่อเสียงไปทั่วโลก

2. การจ้างงานตลอดชีวิต การจ้างงานตลอดชีวิตเป็นวิธีการที่เกาหลีใช้มาตั้งแต่อดีตกาลที่ข้าราชการทุกคนจะทำงานรับใช้ใรราชสำนักจนเกษียณอายุ ในธุรกิจเอกชนของประเทศนี้ยุคปัจจุบัน เมื่อถูกจ้างได้เข้าทำงานในบริษัทแห่งใดแห่งหนึ่งแล้ว เขาก็จะได้รับการรับรองว่าจะมีการว่าจ้างให้ทำงานอยู่ตลอดไปจนกระทั่งอายุ 55 ปีหรือเกษียณ เจ้าของธุรกิจจะไม่เลิกจ้างแม้ว่าบางครั้งบริษัทจะตกอยู่ใต้อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ในขณะที่เดียวกัน บริษัทก็จะไม่เห็นยว้งให้คนต้องทำงานกับบริษัทของตนตลอดไป หากพนักงาน/คนงานไม่ต้องการดังนั้น พนักงาน/คนงานมีสิทธิ์ที่จะย้ายงานหากเขาคิด

ว่าที่แห่งใหม่ให้ค่าตอบแทนและความก้าวหน้าสูงกว่า จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานตลอดชีวิตขององค์กรธุรกิจเกาหลีมิได้กระทำอย่างเคร่งครัดดังเช่นของญี่ปุ่น เพราะพนักงาน/คนงานน้อยคนนักที่จะคิดว่าตนจะต้องทำงานกับบริษัทแห่งแรกตลอดชีวิต

3. ความเชื่อในเรื่องปัจเจกชนนิยม (*individualism*) ความเชื่อในเรื่องนี้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของระบบการบริหารงานของเกาหลี นั่นคือ เป้าหมายในชีวิตของแต่ละบุคคลในองค์กรจะได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญเทียบเท่ากับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น แม้ว่าความสำนึกในด้านการยึดถือความสมัครสมานสามัคคีด้วยการผนึกกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร แต่ความรู้สึกนี้จะไม่ไปสิ่งกีดกันให้ทุกคนต้องยอมสละความประสงค์และความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลไปได้ ด้วยเหตุนี้หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของหัวหน้าหรือผู้จัดการชาวเกาหลีก็คือจะต้องส่งเสริมความปรารถนาของพนักงานแต่ละคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทให้ได้

4. ระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อบริษัทมีต่ำกว่าของคนญี่ปุ่น แต่จะมากกว่าของสหรัฐอเมริกา ดังนั้น เมื่อพนักงานให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในชีวิตของตนเอง จึงเป็นผลให้พนักงานพลิกผันทำงานเพื่อสู่เป้าหมายของบริษัทบ้างและของตนเองบ้างสลับกันไป

5. การเลื่อนตำแหน่ง (*promotion*) มีความสำคัญมากเพราะเป็นดรชนีหลักที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในชีวิตการงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น หากพนักงานตระหนักว่า เขาจะคงไม่มีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งให้ก้าวหน้าต่อไปได้อีก เขาก็จะเริ่มมองหางานใหม่ที่ให้ออกาสการเลื่อนตำแหน่งหรือสร้างความพอใจให้แก่เขามากกว่า จากนั้นก็จะลาออกจากที่ทำงานเดิมไป

6. สไตล์ของผู้บังคับบัญชามีลักษณะเผด็จการ ในขณะเดียวกันเขาก็จะปกครองพนักงานแบบสมาชิกใน

แผนภาพที่ 2 เปรียบเทียบเอกลักษณ์พิเศษของระบบการบริหารงาน

	ญี่ปุ่น	เกาหลี	สหรัฐฯ
การตัดสินใจ	การเห็นพ้องหรือระบบ ringi	การเห็นพ้องหรือระบบ ringi	แต่ละบุคคลหรือถือเสียงส่วนใหญ่
ระยะเวลาในการทำงาน	การจ้างงานตลอดชีวิต	การจ้างงานตลอดชีวิต, แต่ลูกจ้างอาจออกจากงานตามความสมัครใจ	ไม่มีการประกันการจ้างงาน
ปัจเจกบุคคลนิยม/กลุ่มนิยม	กลุ่มสำคัญที่สุด	ปัจเจกบุคคลมีความสำคัญเท่ากับกลุ่ม	ปัจเจกบุคคลสำคัญที่สุด
ความจงรักภักดีต่อบริษัท	มากที่สุด	มาก	ไม่มาก
การลาออกจากงาน	ไม่มี	ยืดหยุ่น	เป็นอิสระ
การเลื่อนตำแหน่ง/การพัฒนาการจัดการ	เลื่อนตำแหน่งแก่คนภายใน	เลื่อนทั้งจากภายในและภายนอก	เลื่อนทั้งจากภายในและภายนอก
ลักษณะผู้นำ	เผด็จการอย่างเข้มงวดและปกครองแบบคนในครอบครัวเดียวกัน (แบบพ่อ - ลูก)	ค่อนข้างเผด็จการและปกครองแบบคนในครอบครัวเดียวกัน	ให้มีส่วนร่วม
ผลประโยชน์ทดแทน	ขึ้นอยู่กับความอาวุโส	ขึ้นกับระบบอาวุโสและระดับความสามารถ	ให้มีส่วนร่วม
ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับธุรกิจเอกชน	ใกล้ชิดมากและร่วมมือกัน	ใกล้ชิดมากและร่วมมือกัน	ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรง
จริยธรรมในการทำงาน	จริยธรรมขงจื้อ	จริยธรรมขงจื้อ	จริยธรรมโปรแตสแตนต์
ค่านิยมที่ยึดถือในองค์การ	ผนึกกันเป็นหนึ่ง	ผนึกกันเป็นหนึ่งและเหนียวแน่น (inwha dangyul)	กำไร

ที่มา : Chan-Sup Chang, "Comparative Analysis of Management Systems : Korea, Japan, and the United States,"... p. 232.

แผนภาพที่ 3 เปรียบเทียบคุณลักษณะทางวัฒนธรรม

คุณลักษณะทางวัฒนธรรม	ญี่ปุ่น	เกาหลี	สหรัฐฯ
แนวคิดเรื่องสายโลหิต	สังคมที่ถือสายเลือด	สังคมที่ยึดสายเลือดเป็นหลัก	สังคมที่ถือตามสายเลือด
สายโลหิตกับความสัมพันธในครอบครัว	สำคัญที่สุด	สำคัญสูงสุด	ไม่ค่อยสำคัญ
แนวคิดเรื่องมายาคติ	ชาติตามมายาคติ	ชาติไร้มายาคติ	ชาติตามมายาคติ
แนวคิดเรื่องความมั่นคงของชาติในแง่อาณาเขต	รู้สึกมั่นคง	รู้สึกไม่มั่นคงมาก	รู้สึกมั่นคงที่สุด
แนวคิดเรื่องครอบครัว	ผูกพัน-กตัญญูสำคัญที่สุด	ผูกพัน-กตัญญูสำคัญสูงสุด	ไม่ค่อยสำคัญ
การศึกษาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา	การศึกษา-สำคัญสูงสุด สถาบัน-สำคัญที่สุด	ทั้งการศึกษาและสถาบันสำคัญสูงสุด	การศึกษา-สำคัญมาก สถาบัน-ไม่ค่อยสำคัญ
ภูมิภาคนิยม (สถานที่เกิด)	สำคัญ	สำคัญที่สุด	ไม่สำคัญ
ความเมตตาในแง่ชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	สำคัญสูงสุด	สำคัญมาก	ไม่สำคัญ
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง	จงรักภักดีต่อหัวหน้าสำคัญมาก	สำคัญมาก	ไม่สำคัญ
รัฐหรือประเทศ	กิจกรรมของตนจะต้องเกี่ยวเนื่องกับผลประโยชน์ของชาติเสมอ	กิจกรรมของตนจะต้องเกี่ยวเนื่องกับผลประโยชน์ของชาติเสมอ	ไม่ค่อยเกี่ยวกับผลประโยชน์ของชาติ

ที่มา : Chan - Sup Chang, p. 241.

ครอบครัวเดียวกัน โดยจะถือกันว่าเป็นเสมือนหนึ่ง ส่วนขยายของครอบครัวใหญ่ ความสัมพันธ์ของคนใน บริษัทจะกระทำต่อกันประดุจคนในครอบครัวเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ - ลูกน้อง จะมีใช่เป็นแบบพ่อกับลูก (father - son relationship) ดังเช่นที่ปฏิบัติต่อกันในบริษัทของญี่ปุ่น แต่เจ้าของก็คือ เจ้าของ โดยเขาจะไม่คิดว่าเขาจะต้องมีบทบาทเป็น เสมือนพ่อของพนักงาน ในขณะที่เดียวกัน พนักงานก็จะ ไม่ยอมรับว่าเขาจะต้องเป็นลูกของเจ้าของกิจการ อนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า - ลูกน้องก็จะมีลักษณะเป็น เช่นเดียวกัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับธุรกิจเอกชน เป็นไปอย่างใกล้ชิดและร่วมมือกันอย่างดียิ่ง โดยทั่วไป แล้วรัฐบาลจะนำและกำหนดทิศทางให้แก่บริษัท แต่จะไม่เข้าไปดำเนินการหรือควบคุมจนเกินขอบเขต รัฐบาล จะปล่อยให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มความสามารถด้วยตัวเองโดยจะให้การส่งเสริมและสนับสนุน อย่างเต็มที่

8. การผลसानใจให้เป็นหนึ่ง ที่เรียกในภาษา เกาหลีว่า wha ส่วนในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า wa ซึ่ง มาจากตัวเขียนภาษาจีนตัวเดียวกันนั้น ถือว่ามีความ สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กรธุรกิจ การ ผลสานใจหมายถึงทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องตระหนัก ถึงภาระหน้าที่ร่วมในการทำงานหนักเพื่อความเจริญ ก้าวหน้าขององค์กร มิใช่ต่างคนต่างทำ หรือต่างคน ต่างชิงดีชิงเด่นเอาความสำเร็จไปครอบครองเป็นของตนเอง ผลงานที่เกิดขึ้นจะเป็นผลงานร่วมของทุกคนที่จะต้อง รับผิดชอบและรับผิดชอบด้วยกัน ดังนั้น คำว่า inwha dongyul จึงเป็นเสมือนคติพจน์ของบริษัทต่าง ๆ ของเกาหลี

ที่กล่าวมานี้เป็นเสมือนข้อสรุปของระบบการบริหาร งานแบบเกาหลีในยุคปัจจุบัน โดยระบบนี้เป็นผลมาจากการสังเคราะห์และร่วมกันสร้างเพื่อหาเอกลักษณ์เฉพาะ ของเกาหลีเอง

การบริหารการพัฒนาเทคโนโลยี

การที่จะให้การพัฒนาอุตสาหกรรมได้รับความ สำเร็จนั้นจำเป็นที่จะต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต สินค้าและบริการเพื่อให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์มีเหนือ ประเทศคู่แข่งอื่น อีกทั้งเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิต ให้ต่ำที่สุด ในประเด็นนี้เกาหลีได้เป็นประเทศตัวอย่าง ที่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวไกลเทียบเท่ากับอารย- ประเทศภายในระยะเวลาอันสั้น ดังจะเห็นได้ว่า เมื่อ ราว 30 ปีที่ผ่านมา ประเทศนี้เป็นประเทศเกษตรกรรม ที่ล้าหลังที่สุดประเทศหนึ่ง แต่ในปัจจุบันมีสินค้าส่งออก ที่สำคัญ ได้แก่ รถยนต์ เคมีภัณฑ์ เรือเดินสมุทร เครื่อง จักรกล และเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทร-ทัศน์ วิทยุ ตู้เย็น เครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ เทปบัน-ทึกเสียง วีดีโอ เครื่องมือสื่อสาร ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ เจริญรวดเร็วที่สุด กล่าวคือ ในปี ค.ศ. 1966 เป็นต้นมา ปริมาณการผลิตสินค้าประเภทนี้เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 50 และมีมูลค่าส่งออกเพิ่มกว่าร้อยละ 100 ต่อปี สินค้า ของเกาหลีทั้งหลายมีคุณภาพสูงแต่ราคาต่ำ ทำให้ สามารถตีตลาดต่างประเทศได้ทั่วโลก

ศาสตราจารย์ ลินซู คิม แห่งมหาวิทยาลัยเกาหลี ได้อธิบายว่า ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีทาง อุตสาหกรรมของประเทศโซมาซวเป็นผลมาจากการจัด การอย่างเป็นระบบและพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดย เขาได้ลำดับขั้นของการพัฒนาไว้ดังนี้

1. ขั้นการใช้ (implementation) ใน ขั้นนี้อยู่ในยุคก่อนอุตสาหกรรมมีลักษณะสำคัญคือ การ ออกแบบผลผลิต (production design) และเทคโนโลยี ที่ใช้ในการผลิต (production technology) ได้นำเข้า จากต่างประเทศทั้งหมด กิจการอุตสาหกรรมของเกาหลี ในยุคนี้จึงเป็นเพียงโรงงานประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูป (assembly plants) โดยนำเอาชิ้นส่วนที่ส่งมาจากบริ-

ซ์แม่ในต่างประเทศมาประกอบเป็นสินค้าเพื่อใช้บริโภคภายในประเทศและส่งออก อาจกล่าวได้ว่าโรงงานของบริษัทเกาหลีทำหน้าที่ “ใช้” เทคโนโลยีที่ได้ผลิตขึ้นในต่างประเทศมาใช้ในการประกอบเป็นสินค้า

อนึ่ง ในช่วงนี้แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะนำเทคโนโลยีพื้นบ้านมาใช้ในการผลิตบ้าง แต่ก็กระทำกันอยู่ในวงจำกัด ทั้งนี้เป็นเพราะขาดทั้งความรู้ความสามารถในการสร้างและเชื่อมต่อทางเทคโนโลยี และขาดแรงจูงใจทางด้านการตลาด

2. ขั้นการผสมผสาน (assimilation stage) เมื่อมีการนำการออกแบบผลิตภัณฑ์และเทคนิคในการผลิตเข้ามาในประเทศหลายปี จึงมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับวิศวกรและพนักงานของบริษัททั่วประเทศ ต่อมาเมื่อเกิดมีการแข่งขันสินค้าชนิดเดียวกันระหว่างบริษัทขึ้น ทำให้มีการนำเอาความรู้ที่ได้สั่งสมมาใช้ผสมผสานกับการดัดแปลงเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ซึ่งจุดนี้เองได้กลายเป็นพื้นฐานหลักเชื่อมต่อไปยังการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น

3. ขั้นการปรับปรุงพัฒนา (improvement stage) จะเห็นได้ว่าการผสมผสานทางเทคโนโลยี การแข่งขันสินค้าชนิดเดียวกันในตลาด และการเพิ่มความสามารถของบุคลากรชาวเกาหลีในด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์นี้นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นของเกาหลีเอง ด้วยเหตุนี้ในขั้นนี้จึงเป็นขั้นที่คนเกาหลีพยายามปรับปรุงเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของสินค้าให้อยู่ในระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง

คำอธิบายของ ดร. ลินซู คิม เป็นการกล่าวถึงการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างกว้าง ๆ ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลำดับขั้นการพัฒนานี้ประสบความสำเร็จ ก็คือการที่รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการสั่งสมและพัฒนาเทคโนโลยีตั้งแต่เริ่มแรกในการพัฒนาประเทศ และได้ลงทุนตั้งสถาบันวิจัยเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอด ค้นคว้า และพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เช่นตั้ง

Korea Advanced Institute of Science and Technology, Korea Advanced Energy Research, Korea Research institute of Chemical Technology, Korea Electrotechnology and Telecommunications Research Institute เป็นต้น

ในขณะเดียวกันภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ก็ได้จัดตั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของตนเองเพื่อทำการศึกษา สั่งสมความรู้ และค้นคว้านวัตกรรมในการออกแบบและผลิตสินค้าใหม่ ๆ เสมอ

ที่นี้ลองหันมาพิจารณาการศึกษาของนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งได้ดูรายละเอียดของการบริหารงานการพัฒนาเทคโนโลยีของบริษัทผลิตเครื่องจักรกลขนาดเล็กและขนาดกลางของเกาหลี และได้แบ่งขั้นตอนของการพัฒนาเทคโนโลยีออกเป็น 4 ชั้น ดังนี้

1. ชั้นลอกแบบผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศโดยปราศจากการออกแบบ (copy of foreign products without drawings) ในยุคต้นหรือทศวรรษที่ 50 และ 60 บริษัทของเกาหลีต่างมีขนาดเล็กและมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีอย่างจำกัด แต่ก็มีแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้ด้วยการแสวงหาความรู้ทางเทคโนโลยีจากทั่วโลก และจากทุกแหล่งที่จะสามารถหาได้ กล่าวคือ ศึกษาจากเอกสารแจ้งรายการสินค้าหรือแคตตาล็อกของสินค้าประเภทเดียวกันของบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกจากเอกสารทางวิชาการ จากคำแนะนำของผู้ขายสินค้าวัตถุดิบ จากการเดินทางไปดูงานแสดงสินค้าและโรงงานในต่างประเทศ และจากสถาบันการศึกษาในประเทศ

ความสำเร็จหรือล้มเหลวในขั้นนี้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี หากช่องว่างทางเทคโนโลยี (ที่รู้กับที่ไม่รู้) มีมากเกินไป ความสำเร็จในการลอกแบบก็จะเป็นไปได้ยาก หากช่องว่างแคบ การลอกเลียนก็เป็นไปได้ง่าย บริษัทที่ได้รับความสำเร็จก็คือบริษัทที่สามารถลอกแบบและนำความรู้นั้นไปใช้ในการแปลความหมาย

ของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ละน้อยๆ อันเป็นการสั่งสมความรู้ความสามารถในด้านการออกแบบมากขึ้นเรื่อย ๆ

อย่างไรก็ตาม การแสวงหาและใช้วิธีการแบบนี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีที่มีระดับค่อนข้างต่ำในสายตาของคนในประเทศตะวันตก และทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพต่ำด้วย แต่มันก็ยังคงเป็นของใหม่สำหรับเกาหลี และประเทศด้อยพัฒนาอื่น ๆ อยู่ดี

2. ชั้นเอาอย่างผลิตภัณฑ์ต่างประเทศด้วยการออกแบบตาม (imitation of foreign products with drawings) ในขั้นนี้เป็นการผลิตสินค้าตามแบบของผลิตภัณฑ์ต่างประเทศด้วยการ “สะก๊อท” แบบหรือลอกแบบอย่างหยาบ ๆ กรรมวิธีทั่วไปคือเจ้าของกิจการอุตสาหกรรมจะพิจารณาตัวสินค้าของต่างประเทศว่ามี การออกแบบอย่างไร จากนั้นก็ลอกออกมาเขียนเป็นพิมพ์เขียวเพื่อนำไปผลิตสินค้าจำหน่ายต่อไป ทั้งนี้เพราะบริษัทมีข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยีและมีข้อจำกัดด้านความรู้ทางการตลาด เช่น รสนิยมของผู้ซื้อ คุณภาพของสินค้าที่ต้องการภายใต้ราคาที่สามารถซื้อได้ ฯลฯ จึงต้องอาศัยการลอกเลียนรูปแบบสินค้าที่ได้รับความนิยมในท้องตลาดแล้วนำมาใช้เป็นพื้นฐานการผลิตสินค้าในธุรกิจของตนเองต่อไป

สิ่งสำคัญในขั้นนี้ก็คือปัญหาทางด้านวิศวกรรมที่ต้องซื้อเครื่องจักรสำหรับผลิตสินค้ามาจากต่างประเทศ เพราะจะต้องปรับแต่งเครื่องจักรบางส่วนเพื่อผลิตสินค้าให้แตกต่างออกไปจากเดิมบ้าง เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ ดังนั้น บริษัทของเกาหลีหลายแห่งจึงขอความช่วยเหลือและคำแนะนำจากสถาบันการศึกษาในประเทศเพื่อหาหนทางปรับปรุงแก้ไข

ต่อมาเมื่อมีการสะสมความรู้ด้านการลอกแบบในตัวบุคลากรของบริษัทมากยิ่งขึ้น และบริษัทต่างได้รับความสำเร็จในขั้นนี้ ทำให้มีการก้าวไปสู่การออกแบบสินค้าผลิตภัณฑ์ที่เป็นของบริษัทเองต่อไป

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยการออก

แบบเอง (development of new products through drawings) จากความพยายามในการแก้ปัญหาทางด้านเทคนิค ทำให้บริษัทบางแห่งสามารถสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบผลิตภัณฑ์และสร้างเครื่องจักรเพื่อผลิตสินค้าด้วยตัวเอง การออกแบบดังกล่าวเป็นผลมาจากการสำรวจความต้องการของลูกค้าและความสามารถในการใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด โดยทั่วไปแล้วบริษัทที่สามารถพัฒนามาถึงขั้นนี้ได้มักเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีเงินทุนเพียงพอ และได้ทำการสะสมความรู้เทคโนโลยีมาอย่างเพียงพอด้วย ส่วนบริษัทบางแห่งก็ใช้วิธีการ “ร่วมมือ” และ “ถ่ายทอด” จากบริษัทต่างประเทศในรูปของการร่วมลงทุน

เมื่อได้บรรลุถึงขั้นนี้แล้ว ทำให้บรรยากาศของกิจการอุตสาหกรรมของเกาหลีเปลี่ยนแปลง โดยมีการแข่งขันระหว่างบริษัทต่างๆ มากขึ้นในทุกด้าน อนึ่งสภาพเช่นนี้ได้ยังผลให้บริษัทขนาดเล็กซึ่งเคยมีอยู่เป็นจำนวนมากและแยกทำธุรกิจอย่างอิสระในยุคก่อนหน้าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงด้วยการร่วมกันทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อกัน โดยผลิตชิ้นส่วนป้อนให้แก่บริษัทขนาดใหญ่เพื่อผลิตสินค้าสำเร็จรูป นอกจากนี้มีการเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และมีการพัฒนากระบวนการและการดูซับเอาเทคโนโลยีที่จำเป็นจากทั่วโลกเพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับงานของบริษัทตนเอง อาจกล่าวได้ว่ายุคนี้เป็นยุคของสังคมอุตสาหกรรมใหม่ที่แท้จริง

4. การวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงการออกแบบ (indigenous R & D for improved design) ทิศทางของขั้นนี้ก็คือการมีเทคโนโลยีที่เปรียบพร้อมและยืนอยู่บนลำแข้งของตนเอง (technological self-reliance) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ที่ไม่เคยมีปรากฏที่ใดในโลก (radically innovative new products) ดังนั้น ทั้งรัฐบาลและบริษัทเอกชนจึงทุ่มเทด้านการวิจัยพัฒนาและวิศวกรรม (research development and engineering : RD & E) อย่างจริงจัง ปัจจุบันบริษัท

ต่าง ๆ ได้ตั้งงบประมาณในการวิจัยระหว่าง 2.5-5 เปอร์เซ็นต์ ของยอดขายทั้งหมดทีเดียว

จากการศึกษาของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นนี้ คงทำให้ผู้อ่านเข้าใจถึงกระบวนการบริหารงานเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กับการบริหารองค์การและบุคคล ในกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลี

ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์และแนวทางแก้ไข

ดร. ฉ่อย แจงจิบ รองศาสตราจารย์สาขารัฐศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยเกาหลี ได้กล่าวถึงสภาพของความสัมพันธ์ทางด้านแรงงานในกิจการธุรกิจอุตสาหกรรมของเกาหลีไว้ตอนหนึ่งว่า

...นักสังคมศาสตร์ต่างกล่าวถึงกระบวนการกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมโดยอาศัยประสบการณ์ของประเทศในโลกตะวันตกว่า ขบวนการปฏิวัติหรือศักยภาพของทางการปฏิวัติจะเกิดขึ้นในช่วงต้นของกระบวนการกลายเป็นอุตสาหกรรม เพราะกรรมกรจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อลุกฮือต่อต้านนายทุน ...แต่ในกรณีของเกาหลีได้เท่าที่ผ่านมานั้น ปรากฏว่าไม่มีปัญหาความขัดแย้งทางด้านอุตสาหกรรมอย่างรุนแรงอันจะยังผลให้เกิดการบั่นทอนเสถียรภาพของรัฐ และกระบวนการกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรม...

หากคำกล่าวอ้างนี้เป็นจริง อาจทำให้เราสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานของเกาหลีมีประสิทธิภาพสูงสุดที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์การทำงานร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การนั้น และได้รับผลพวงจากการทำงานอย่างเป็นธรรมถ้วนหน้า

แต่ตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง (1) ภายหลังอสังกรรมของประธานาธิบดีปัก จุงฮี ตั้งแต่เดือนตุลาคม ค.ศ. 1979-1981 และ (2) ในช่วงปลายยุคสาธารณรัฐที่ห้าของนายชุน

ดูชวาน ตั้งแต่ ค.ศ. 1986 เป็นต้นมา จนถึงต้นปี ค.ศ. 1990 นั้น ความรุนแรงที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางด้านแรงงานในกิจการอุตสาหกรรม (industrial disputes) ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนบางครั้งดูราวกับว่าสังคมเกาหลีกำลังจะระเบิดออกเป็นเสี่ยง ๆ จนตำรวจจำนวนนับพันนับหมื่นต้องใช้แก๊สน้ำตาขับไล่ฝูงชนที่เดินขบวนประท้วง รวมทั้งมีการต่อสู้จนถึงเลือดตกยางออกและล้มตายกัน เหตุการณ์เหล่านี้เป็นประจักษ์พยานอย่างเด่นชัดที่ลบล้างคำกล่าวอ้างของอาจารย์ ฉ่อย แจงจิบข้างต้นจนหมดสิ้น

ปัญหาแรงงานในกิจการอุตสาหกรรม

รัฐบาลสาธารณรัฐเกาหลีได้ใช้ “นโยบายสร้าง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก่อน แล้วจึงค่อยกระจายผลพวงของการพัฒนาไปสู่ประชากร” (economic growth first and share later policy) มานานนับตั้งแต่ก่อตั้งประเทศขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1948 นโยบายการพัฒนาเช่นนี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดก็คือ อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศพุ่งพรวดสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายสิบปี แต่เป็นผลมาจากการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ราว 100 กลุ่ม ในจำนวนนี้กลุ่มที่ใหญ่ที่สุด ได้แก่ แชมซุง เดวู ลักก็โกลสตาร์ ฮุนได และแชงยอง โดยแต่ละกลุ่มมีบริษัทในเครือนับร้อยบริษัทและทำธุรกิจหลายประเภท กระจายออกครอบคลุมไปทั่วประเทศ และในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่และบริษัทขนาดกลางสามารถขยายกิจการใหญ่โตภายในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา นี้เอง ความสำเร็จที่ได้รับมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ (1) การช่วยเหลือจากรัฐบาล ทั้งที่เป็นแรงจูงใจและสิทธิพิเศษนานัปการในการทำธุรกิจ รวมทั้งมีการใช้อำนาจของรัฐเข้าปกป้องคุ้มครองให้ปลอดภัยจากปัญหาด้านแรงงานตลอดมา และ (2) การได้รับประโยชน์อันมหาศาลจากแรงกายและพลังสมองของลูกจ้าง/

กรรมกรของบริษัทที่ได้ทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์ความมั่นคงเหล่านี้

ขอชี้ให้เห็นถึงบทบาทของรัฐบาลในการปราบปรามกรรมกรดังนี้ เกาหลีใต้ได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่ให้เสรีภาพแก่คนทำงานน้อยที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคการปกครองของนายปัก จุงฮี และนายชุน ดุชวาน ระหว่าง ค.ศ. 1962 - 1986 ซึ่งได้ใช้องค์กรสืบราชการลับ (Korean Central Intelligence Agency - KCIA) สืบความเคลื่อนไหวของกรรมกรและเข้าทำการจับกุมกวาดล้างผู้นำแรงงาน รวมทั้งลงโทษคนเหล่านั้นด้วยวิธีการโหดเหี้ยมทารุณ ส่วนอีกด้านหนึ่งรัฐบาลได้ปลูกฝังส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าด้วยการตั้งเป้าหมายการพัฒนาทุกขั้นทุกตอนให้สูงเด่น เพื่อให้คนลืมนึกถึงสภาพอนามัยและคุณภาพชีวิตของตนเองในปัจจุบัน โดยมุ่งมันทำงานกันอย่างหามรุ่งหามค่ำเพื่อความเจริญก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามคติพจน์โบราณที่ว่า “อดเปรี้ยวไว้กินหวาน”

อนึ่ง รัฐบาลได้กำหนดความร่วมมือจากประชาชน โดยให้ยอมรับค่าจ้างแรงงานต่ำ กินอยู่อย่างอดออม (ทำให้คนเกาหลีมีอัตราการออมถึงร้อยละ 30 - 40 ของรายได้ทั้งหมด ซึ่งถือว่าเป็นอัตราการออมที่สูงมากประเทศหนึ่งของโลก) ไม่ส่งเสริมให้บริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยที่ส่งไปขายจากต่างประเทศ ไม่เดินทางออกไปท่องเที่ยวพักผ่อนยังต่างประเทศ และให้มีการแข่งขันในด้านความขยันขันแข็งและความสำเร็จในการทำธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ได้อาศัยขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมที่ผู้หญิงมีสถานภาพทางสังคมต่ำด้วยการจ่ายค่าจ้างแรงงานสตรีต่ำกว่าแรงงานชายในงานประเภทเดียวกันถึง 2.5 เท่า ดังนั้น จะเห็นได้ว่ารัฐบาลได้ใช้มาตรการปราบปรามพร้อม ๆ กับสนับสนุนขวัญและกำลังใจ ทำให้ในยุคที่ผ่านมามีปัญหาทางด้านแรงงานเกิดขึ้นน้อยสมดังคำกล่าวอ้างของอาจารย์ ฉ่อย แจงจิบ นั่นเอง ส่วน

ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมก็คือธุรกิจอุตสาหกรรมเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว

ส่วนในด้านที่ได้รับประโยชน์จากหยาดเหื่อและแรงงานของพนักงาน/คนงานเกาหลีนั้น นอกจากแรงผลักดันขวัญและกำลังใจจากรัฐบาลแล้ว คุณลักษณะของคนเกาหลีเองก็มีส่วนสำคัญยิ่ง เพราะบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของคนเกาหลีที่เป็นคนก้าวร้าว ชอบความโอ้อ่า และบึกบึน รวมทั้งดำเนินชีวิตภายใต้หลักการของศาสนาขงจื้อที่เน้นถึงความสำเร็จในชีวิตที่ต้องอาศัยความขยันหมั่นเพียร การมองเห็นการณ์ไกล นิยมผู้มีความรู้ความสามารถ และชอบนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพผสมกับวัฒนธรรมตามหลักลัทธิขงจื้อนี้เป็นผลให้คนเกาหลีขยันขันแข็งในการทำงาน หนักเอาเบาสู้และเอาชนะโชคชะตาชีวิตด้วยการนำความรู้วิทยาการใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานอาชีพอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ว่าคนเกาหลีเป็นกลุ่มคนที่ทำงานหนักที่สุดในโลก โดยมีอัตราเฉลี่ยทำงานสัปดาห์ละ 50 - 55 ชั่วโมงทีเดียว

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มาจาก การปราบปรามจากรัฐบาลและการเสริมสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจก่อให้เกิดผลดีในช่วงเวลาหนึ่งที่ทุกคนร่วมเป็นร่วมตายในการสร้างสรรค์ความมั่งคั่งให้กับบริษัท แต่หากจะ使人จำต้องทนกับสภาพการทำงานที่ย่ำแย่และได้รับค่าจ้างแรงงานต่ำกว่าค่าครองชีพที่เป็นอยู่เป็นเวลานานเกินไปบวกกับการผ่อนคลายการควบคุมทางการเมืองหรือประเทศเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยแล้ว ปัญหาทางด้านแรงงานก็จะปะทุและระเบิดขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่วงการธุรกิจอุตสาหกรรมมากมาย

ในกรณีของเกาหลีนั้น ปัญหาทางด้านแรงงานเกิดขึ้นอย่างรุนแรงในช่วงปี ค.ศ. 1979 - 1981 ระหว่าง ค.ศ. 1985 - 1987 และในช่วงปี ค.ศ. 1989 - 1990 ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้นำประเทศประกาศงดเว้นการใช้อำนาจของรัฐเข้า

ตารางที่ 2 ปัญหาด้านแรงงานจำแนกตามประเภท ระหว่างปี 1975 - 1986

ปี/ประเภท	ค่าจ้างไม่เป็นธรรม	ขอเพิ่มค่าจ้าง	สภาพการทำงาน	อื่นๆ	ทั้งหมด
1975	32	42	4	55	133
1976	37	31	4	38	110
1977	30	36	2	24	92
1978	29	45	0	28	102
1979	36	31	0	38	105
1980	287	38	14	68	407
1981	69	38	32	47	186
1982	26	7	21	34	88
1983	35	8	19	36	98
1984	39	17	14	43	113
1985	61	62	41	101	265
1986	48	77	48	3	176

ที่มา: Sookon Kim, Labor - Management Relations in Korea, East Asia Economic Policy Studies No. 4, East - West Population Institute, Hawaii, 1988, p. 26.

จัดการปัญหาแรงงาน อีกทั้งเป็นช่วงเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจที่อนุญาตให้นำสินค้าต่างประเทศเข้าอย่างเสรีและอนุญาตให้คนเดินทางออกนอกประเทศเพื่อไปพักผ่อนได้ผลที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ในปี ค.ศ. 1980 อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจติดลบถึง 5.2 เปอร์เซ็นต์ ส่วนในปี ค.ศ. 1985 และ ค.ศ. 1989 อัตราดังกล่าวลดลงเหลือ 5.1 และ 6.5 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ ทั้ง ๆ ที่ปีก่อนหน้านั้น อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจพุ่งสูงถึงร้อยละ 12

ปัญหาทางด้านแรงงานเกิดขึ้นอย่างรุนแรง ผู้เขียนจะขอสรุปเหตุการณ์ในปี ค.ศ. 1989 ดังต่อไปนี้

“...การผลงานหรือสไตรค์ของแรงงานชาว

เกาหลีมักถือเป็นเรื่องปกติวิสัย ซึ่งมีการกระทำดังนี้ มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 แล้ว แต่การผลงานในธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ถึง 361 แห่ง ในช่วงเดือนมกราคมถึงเมษายน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสไตรค์ของคณงานในโรงงานอู่ต่อเรือที่เมืองอูลซานของบริษัทฮุนไดเป็นระยะเวลาจนถึง 109 วัน ก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงต่อเศรษฐกิจรวมโดยทำให้มูลค่าการส่งออกลดลงถึง 646 ล้านดอลลาร์และผลิตรถยนต์ลดลงราว 73,000 คัน ในช่วง 2 เดือนแรกของปี ต่อมาเมื่อตำรวจ 10,000 คนเข้ากวาดล้างผู้ชุมนุมประท้วงในวันที่ 30 มีนาคม กรรมกรหัวรุนแรงจึงร่วมกับนักศึกษา

เข้าทำลายทรัพย์สินของสำนักงานสาขาของบริษัท
ฮุนไดทั่วประเทศ กล่าวกันว่า ทรัพย์สินเสียหาย
ราวร้อยละ 60 ของยอดขายทั้งหมดทีเดียว

ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากการ
เดินขบวน การประท้วง และการผลงงานของคน
งานเกือบทุกประเภทในช่วงฤดูร้อนของปี ค.ศ. 1989
มีมากมายเกินกว่าที่จะประมาณค่าได้ ทั้งนี้ไม่
เพียงแต่จะผลิตสินค้าตามใบสั่งซื้อของลูกค้าไม่ได้
แล้ว ยังมีผลให้ลูกค้ารายอื่น ๆ ไม่กล้าสั่งซื้อสินค้า
ของเกาหลีเพราะไม่แน่ใจว่าจะสามารถผลิตให้ได้
ตามวันเวลาที่ต้องการหรือไม่

สำหรับการเพิ่มขึ้นของค่าแรงและค่าเงินวอน
นั้น ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ค่าเงินวอนสูงขึ้น
ราว 25 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์-
สหรัฐฯ และค่าแรงงานเพิ่มขึ้นกว่า 50 เปอร์เซ็นต์
โดยวันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 1989 รัฐบาลได้ปรับ
ค่าแรงขั้นต่ำเป็นวันละ 4,800 วอน หรือ 142 บาท
อย่างไรก็ตาม ตลอดหนึ่งปีที่ผ่านมาได้มีการ
เรียกร้องให้เพิ่มค่าแรงขึ้นหลายต่อหลายครั้ง เช่น
คนงานรถไฟใต้ดินประท้วงในเดือนมีนาคม กรรม-
กรเหมืองถ่านหินประท้วงขอขึ้นค่าแรงอีกร้อยละ
18.7 ในเดือนเมษายน และในเดือนเดียวกันนี้
สหภาพแรงงานขอขึ้นค่าแรงงานอีก 26.8 เปอร์-
เซ็นต์ เป็นต้น กล่าวกันว่า การเพิ่มค่าจ้างแรงงาน
ของชาวเกาหลีในรอบปี ค.ศ. 1989 มีรายละเอียด
ดังนี้ กรรมกรเพิ่มขึ้น 18.2% ช่างเทคนิคเพิ่ม
17.4% และพนักงานในสำนักงานเพิ่ม 8.6% ดัง
นั้น จึงมีการรณรงค์มิให้มีการเพิ่มค่าจ้าง โดย
คณะรัฐมนตรีได้ประกาศเมื่อวันที่ 11 ธันวาคมนี้ว่า
ปีใหม่ ค.ศ. 1990 นี้ เหล่าข้าราชการและทหาร
ระดับสูงจะไม่มี การขึ้นเงินเดือน ส่วนระดับต่ำลง
มาจะขึ้นเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คน
งานกรรมกรนั่นเอง...”

สรุปสาเหตุของการเกิดปัญหาทาง ด้านแรงงาน

สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านแรงงาน
อย่างต่อเนื่อง มีดังต่อไปนี้

1. ความเสื่อมล้ำทางด้านรายได้ จากนโยบาย
การพัฒนาที่เน้นให้กลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมเป็นหลัก
นั้น ทำให้ผู้ประกอบการกิจการขนาดใหญ่ (big busi-
ness or conglomerate) ได้รับสิทธิประโยชน์มากมาย
ในการประกอบธุรกิจและได้รับกำไรมหาศาล อีกทั้งได้
ส่งผลให้คนกลุ่มนี้ซึ่งมีจำนวนเพียงเล็กน้อยในสังคมสา-
มารถขยายกิจการของตนออกไปอย่างกว้างขวางครอบ-
คลุมไปทั่วประเทศและทั่วโลก ส่วนผู้ประกอบการขนาด
กลางและขนาดเล็กก็เพิ่มพูนความมั่งคั่งให้กับตนเองหล่น
กันลงมา นอกจากนี้พนักงานของบริษัทระดับบริหารและ
ระดับผู้จัดการต่างได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูง และกลายเป็น
ส่วนหนึ่งของกลุ่มคนร่ำรวยไป ในขณะที่พนักงาน/
กรรมกรได้รับค่าจ้างต่ำมาก (โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงาน
ที่เป็นสตรี) ดังที่ ดร.เฮเกน คู นักสังคมวิทยาแห่ง
มหาวิทยาลัยฮาวายได้ให้ข้อมูลคือ ในปี ค.ศ. 1983 คน
งานจำนวนราว 12.6 เปอร์เซ็นต์ ของแรงงานกรรมกร
ทั้งหมดทั่วประเทศได้รับค่าจ้างเดือนละ 125 เหรียญ-
สหรัฐฯ และอีกราว 35.7 เปอร์เซ็นต์ ได้รับเดือนละ
175 เหรียญ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหนึ่งครัวเรือน
เท่ากับ 357 เหรียญต่อเดือน ดังนั้นพนักงาน/กรรมกร
จำนวนกว่าครึ่งหนึ่งมีรายได้ไม่พอเพียงที่จะเลี้ยงดูครอบ-
ครัวให้อยู่ในระดับมาตรฐานขั้นต่ำได้

2. การบริหารงานแบบเผด็จการซึ่งติดมาแต่ตั้ง
เดิมนั้นกลายเป็นลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับระบบการทำ
งานในยุคปัจจุบัน เพราะผู้ประกอบการและผู้บริหาร
ระดับสูงยังนิยมใช้อำนาจบีบบังคับให้พนักงาน/คนงาน
ทุกแผนกกระทำให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน อีกทั้ง
ยังใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นค่า-

แห่ง รวมทั้งให้ความเชื่อถือปรึกษาหารือเฉพาะครอบครัว ช่างที่สนิทชิดเชื้อ จะเห็นได้ว่าการกระทำดังนี้ไม่ค่อย สอดคล้องกับระบบการทำงานในองค์กรแบบใหม่ ด้วย เหตุนี้จึงเกิดการต่อต้าน และการประท้วงจากพนักงาน/ คนงานขึ้น อนึ่ง ระบบการทำงานแบบเก่ามีประสิทธิภาพต่ำ เพราะการทำงานขาดหลักเหตุและผล ขาดความ คล่องตัว และก่อให้เกิดการบังคับให้คนทำงานหนักยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้รับผลผลิตเกินเป้าหมายทั้ง ๆ ที่ไม่จำเป็นที่จะ ต้องทุ่มเทการทำงานให้หนักถึงปานนั้นหากจัดระบบการ ทำงานเสียใหม่

3. สภาพการทำงานไม่ดีและคงค้างการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เนื่องจากผู้ประกอบการมุ่งคิด แต่จะลดต้นทุนและขยายกิจการให้ใหญ่โตภายในระยะเวลาอันสั้น ทำให้ขาดการเอาใจใส่ดูแลในด้านการจัดสภาพการทำงานให้ถูกสุขอนามัยและขาดการป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

ส่วนความไม่เป็นธรรมและคงค้างการจ่ายค่าจ้างนั้น บางบริษัทจ่ายค่าจ้างต่ำกว่าค่าจ้างมาตรฐานขั้นต่ำ หรือ ไม่ก็คงค้างไม่จ่ายค่าจ้างประจำเดือน เงินโบนัส และ ค่าจ้างล่วงเวลา โดยมีก้ำกัยถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงินไปลงทุนขยายกิจการก่อน ดังที่ลูกจ้างคนหนึ่งกล่าวว่า *“...ในเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1985 บริษัทยังไม่จ่ายค่าจ้างประจำเดือนกุมภาพันธ์ มีนาคม และ เมษายน ดังนั้น พวกเราจึงต้องทำการหยุดงานประท้วงเป็นเวลา 15 วัน จึงจะได้รับเงิน...”*

4. นักวิชาการบางคนอาจมองเห็นว่า ในสังคมที่มีวิถีการผลิตแบบยังชีพเกษตรกรรม (subsistence economy) คนจะมีความรู้สึกว่าเขาสามารถควบคุมวิถีชีวิตและปัจจัยการผลิต เช่น ที่ดิน บ้านเรือน และ เครื่องไม้เครื่องมือของเขาได้ แต่เมื่อสังคมเปลี่ยนวิถีการผลิตเป็นแบบทุนนิยมอุตสาหกรรม (capitalist economy) ที่พวกเขาต้องขายแรงงานนำเงินมาเลี้ยงชีพวันต่อวัน นอกจากนี้ พวกพนักงาน/กรรมกรยังมองเห็นความแตก

ต่างที่เจ้าของกิจการและคนรั่วรายด์ักดวงสะสมทุนได้ อย่างรวดเร็ว โดยใช้โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงทาง สังคมอย่างรวดเร็ว ด้วยการกว้านซื้อที่ดินเพื่อเก็งกำไร กักตุนและผูกขาดการค้า กัดค่าจ้างแรงงาน ไม่ให้สวัสดิ การขั้นต่ำอย่างพอเพียงแก่ลูกจ้าง ฯลฯ ปრაกฏการณ์ ดังนี้ทำให้คนชั้นต่ำเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจและขาดความ มั่นคงในชีวิต เพราะพวกเขาต้องใช้หยาดเหงื่อแรงงาน เพียงเพื่อค่าจ้างอันน้อยนิดในขณะที่คนอีกกลุ่มหนึ่งกอบ โภยความมั่งคั่งไป ความรู้สึกเช่นนี้ก่อให้เกิดความสำนึก ในการแบ่งแยกชนชั้น (class consciousness) โดยเรียก คนรั่วรายยุคใหม่ว่า ยางบัน ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ทาง สถานภาพทางสังคมประจูดุชนนางในสมัยสมบูรณา ญาสิทธิราชย์ รวมทั้งก่อให้เกิดการต่อสู้ระหว่างชนชั้นอย่าง รุนแรงขึ้น จะเห็นได้ว่าการแบ่งแยกคนในสังคมเกาหลี ได้เปลี่ยนจากการแยกคนออกตามสายตระกูล (เชื้อแซ่) มาเป็นการแบ่งตามชนชั้นที่ใช้ทรัพย์สินมาเป็นเครื่องกำ- หนด

การแก้ปัญหาทางด้านแรงงาน

สังคมของเกาหลีใต้มิได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านตลอดระยะเวลาที่ ผ่านมา จริงอยู่ที่ภาวะทางเศรษฐกิจเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลได้วางไว้ แต่ก็เกิดผลกระทบข้างเคียง (side-effects) มากมายและบางอย่างก็กลายเป็นปัญหา สังคมที่ต้องใช้ความพยายามความสามารถในการแก้ ปัญหา เท่าที่ผ่านมานั้นวิธีการแก้ไขปัญหามีความแตก ต่างกัน และเมื่อแก้ปัญหาหนึ่งไปแล้ว ก็เกิดปัญหาอีก อย่างหนึ่งตามมา ซึ่งก็ทำการแก้ไขต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ลักษณะเช่นนี้อาจถือได้ว่าเป็นสังขธรรมของสังคมมนุษย์ที่ ปัญหาเกิดและช่วยกันปิดป่าให้หายไปอยู่อย่างนี้ตลอดไป เสมือนหนึ่งการเวียนว่ายตายเกิดในวัฏสงสารของชีวิต

อย่างไรก็ตาม ในสังคมมนุษย์โลกปัจจุบัน การ กล่าวถึงวัฏสงสารมิใช่เป็นการพูดถึงจุดหมายของชีวิต

(end) ในตัวของมันเอง เพราะสังคมทุกสังคมจะต้องต่อสู้แข่งขันกันเพื่อให้สมาชิกมีชีวิตรอดและสมบูรณ์พูนสุข ในช่วงชีวิตนี้ ซึ่งมีใช่ในโลกหน้า ดังนั้น การแก้ไขปัญหาก็จะต้องมีการทำกันอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันผลกระทบข้างเคียงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือให้เกิดน้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีแก่สมาชิกของสังคมมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ในกระบวนการวางแผนนั้น แม้ว่าจะมีการคิดและตระหนักในเรื่องการป้องกันปัญหาแทรกซ้อนที่จะเกิดขึ้น และได้มีการหามาตรการแก้ไขเอาไว้แล้วอย่างเป็นระบบ แต่เมื่อนำเอาแผนพัฒนาไปปฏิบัติจริงแล้ว ปัญหาบางอย่างก็ยังคงมีปรากฏขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นเพราะความสลับซับซ้อนของสถานการณ์และกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่โยงโยไปจนถึงปัจจัยอื่นรอบข้าง ส่วนในบางกรณีผู้วางแผนอาจนึกไม่ถึงว่าจะเกิดมีปัญหาคือขึ้นและมีได้เฉลียวใจและคิดหาหนทางแก้ไขไว้ก่อน อย่างไรก็ตามเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว เหล่านักวิชาการ นักการเมือง ข้าราชการ และประชาชนจึงต้องร่วมกันเสนอแนะวิธีแก้ไข รวมทั้งแนะนำแนวทางป้องกันดังจะขอแยกกล่าวดังนี้

ก. เป้าหมายและเนื้อหาในการพัฒนา

คนกลุ่มนี้เชื่อกันว่า เท่าที่ผ่านมารัฐบาลเกาหลีได้เน้นการพัฒนาเพื่อให้ประเทศกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมด้วยการใช้ยุทธวิธี “มองออกไปสู่ภายนอก” หรือ “ผลิตเพื่อการส่งออก” เป็นหลักทำให้การพัฒนาจำเป็นต้องพึ่งพาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดโลก ดังนั้น ยามในทีตลาดยังเปิดกว้างยอมให้สินค้าเกาหลีเข้าไปขายในปริมาณไม่จำกัด ยามนั้นความยินดีปรีดาก็เกิดขึ้นกับคนทุกหมู่เหล่า แต่โลกในยุคปัจจุบันมีการกีดกันการค้าขึ้นทั่วไป ซึ่งยังผลให้สินค้าที่ผลิตขึ้นไม่สามารถนำออกมาจำหน่ายได้หมด หรือแม้จะขายได้ ก็ต้องขายในราคาต่ำเนื่องจากมีคู่แข่งกันมากมายที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันออกจำหน่าย ผลร้ายก็จะเกิดขึ้นและกระทบกับเกาหลีอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นไม่ว่าจะมีการจัด

ระบบการบริหารงานดีเลิศเพียงใดก็ตาม สิ่งก็ตามมาก็คือ ทำให้มีการผลักดันให้คนทำงานหนักมากขึ้น มีการลดค่าจ้างเงินเดือน ลดสวัสดิการ และลดจำนวนคนทำงานลง ซึ่งคนงานกรรมกรจะเป็นกลุ่มที่ได้รับความเดือดร้อนมากที่สุด

ดร. คิม แซวัน ได้เสนอแนะว่า เป้าหมายการพัฒนาของเกาหลีในปัจจุบันและอนาคตควรเปลี่ยนจากการเน้นการส่งออกแต่เพียงอย่างเดียว มาเป็นการพัฒนาแบบสมดุลโดยให้เกิดความสมดุลในด้านการส่งออก (export sector) การผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า (import substitution sector) และการตอบสนองความต้องการของตลาดภายใน (domestic demand sector) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันน่าจะมีการกระจายตลาดไปสู่ทุกภูมิภาคของโลกมากยิ่งขึ้นแทนที่จะทุ่มสินค้าขายในตลาดอเมริกาเหนือและประชาคมเศรษฐกิจยุโรปเป็นหลัก

คิม แซวัน ได้กล่าวต่อไปอีกว่า การเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกแต่เพียงด้านเดียวจะก่อให้เกิดปัญหาเงินเพื่อขึ้น และทำให้มีการกระจายรายได้ที่ไม่เป็นธรรม รวมทั้งมีการมุ่งลงทุนในอุตสาหกรรมหนักและเคมีภัณฑ์มากเกินไปขนาด ตลอดจนก่อให้เกิดการกระจุกตัวทางเศรษฐกิจในเมืองใหญ่ และบางภูมิภาคของประเทศ ดังนั้น การสร้างนโยบายการพัฒนาจึงควรคำนึงถึงเป้าหมายในระยะยาวเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ มีผู้เสนอแนะอีกคนหนึ่งกล่าวว่า รัฐบาลควรตั้งเป้าหมายการพัฒนาไปสู่สังคมสวัสดิการ (Welfare state) ที่นำเอาหลักทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ร่วมสมัยมาผสมกับหลักทางสังคมวัฒนธรรมของเกาหลี เพื่อให้เกิดความมั่งคั่งอย่างถาวรแก่มวลชน ซึ่งที่จริงแล้วแนวความคิดเกี่ยวกับรัฐสวัสดิการนี้เป็นสิ่งที่นายชุน ดุชวาน ได้เคยกล่าวไว้ในการปราศรัยของผู้นำประเทศต่อสาธารณชนในวันขึ้นปีใหม่ ปี ค.ศ. 1987 แล้ว

ข. ข้อเสนอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐ

มีการเสนอให้เปลี่ยนรูปแบบการปกครองจากระบบประธานาธิบดีมาเป็นระบบรัฐสภาเพื่อให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสามารถเข้าไปมีส่วนในการบริหารประเทศ แทนที่จะให้ประธานาธิบดีเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการคัดเลือกคณะรัฐมนตรีและจัดการบริหารงานแผ่นดิน ในขณะที่เดียวกัน มีการเสนอให้ลดอำนาจและบทบาทของกระทรวงวางแผน (EPB) โดยให้ทำหน้าที่เฉพาะการวางแผน และประเมินผลการพัฒนาแทนที่จะมีอำนาจเหลือล้นในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของทุกกระทรวงทบวงกรมดังเช่นในอดีต นั้นหมายความว่า ข้อเสนอนี้เป็น การแนะนำให้รัฐบาลทำหน้าที่ในการวางแผนในระดับมหภาคและส่งเสริมให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างอิสระเสรีตามกลไกของตลาดเสรีเช่นประเทศที่เจริญก้าวหน้าแล้วทั้งหลาย

อนึ่ง หน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อนำไปสู่สังคมอุตสาหกรรมนั้นก็สมควรจะยกฐานะให้สูงขึ้นเป็นทบวงหรือกระทรวง รวมทั้งจัดระบบราชการของหน่วยงานเสียใหม่ให้มีความทันสมัย เพื่อให้สามารถดำเนินงานในด้านนั้น ๆ อย่างสมบูรณ์และคล่องตัว อาทิ เช่น ให้ยกฐานะของกิจการทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งมีหลายฝ่ายหลายหน่วยงานรับผิดชอบโดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเสีย และจัดระบบและยกฐานะหน่วยงานด้านการจัดสวัสดิการสังคมให้เทียบเท่ากระทรวง เป็นต้น

นอกจากนี้ รัฐบาลของนายโรห์ เดวู ได้ประกาศยกเลิกกฎหมายควบคุมสหภาพแรงงานและสั่งให้ยุติการใช้กำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าแทรกแซงแก้ปัญหาแรงงาน โดยได้ปล่อยให้บริษัทแต่ละแห่งจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี 1989 ก็ยังมีการใช้กำลังตำรวจเข้าจัดการกับปัญหาแรงงานของบางบริษัทอยู่ ทั้งนี้ได้อ้างว่าบางปัญหาไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการ

เจรจาและอาจก่อให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจมากมายตามมา

นักวิชาการบางคนก็ได้เรียกร้องให้รัฐบาลทำการศึกษาวิจัยหัวข้อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพของการบริหารงานการพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจุกตัวของธุรกิจขนาดใหญ่ในมือของคนบางกลุ่ม แล้วนำผลการวิจัยมาเผยแพร่แก่สาธารณชนให้ทราบ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้ในการหามาตรการเสนอแนะรัฐบาลเพื่อจัดตั้งหน่วยงานการค้าเสรี (Office of Free Trade) เพื่อควบคุมบริษัทที่กระทำผิดกฎหมาย เช่น การผูกขาดตลาด การขยายธุรกิจทั้งแนวตั้งและแนวนอนเพื่อผูกขาดการผลิตและการตลาด เป็นต้น

ค. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขในระดับบริษัท

เนื่องจากปัญหาด้านการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านแรงงานมีความสำคัญเร่งด่วน จึงมีการเสนอแนวทางให้บริษัทต่าง ๆ ดำเนินการดังนี้

1. เสนอให้ออกกฎหมายสหภาพแรงงานใหม่ โดยให้ใช้ระบบการเลือกตั้งกรรมการบริหารของสหภาพแรงงานเสรี ทั้งนี้เพราะกฎหมายในปัจจุบันยังล้าหลังและก่อให้เกิดการโจมตีมุ่งร้ายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในสหภาพ หากให้มีการเลือกตั้งโดยเสรีและเมื่อตัวแทนที่เข้าไปบริหารสหภาพแล้ว ข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็จะลดลงไปได้

2. ให้ออกกฎหมายยินยอมให้ทั้งนายจ้างและลูกจ้างสามารถเป็นเจ้าของหุ้นของบริษัท ผู้เสนอแนะให้ความคิดเห็นว่า เนื่องจากระบบการให้โบนัสแก่ลูกจ้างของบริษัทเอกชนในปัจจุบันมิได้ตอบสนองเป้าประสงค์ที่มีมาแต่ดั้งเดิม เพราะการให้โบนัสมิได้นำเอามาใช้เป็นรางวัลให้แก่ผู้ที่ขยันทำงานหนัก แต่เป็นเสมือนการให้เงินค่าจ้างอีกจำนวนหนึ่งที่บริษัทจะต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้างในตอนสิ้นปีของทุกปี ซึ่งตามปกติบริษัทจะจ่ายโบนัส

ในอัตราร้อยละ 400 ของจำนวนเงินเดือน และเป็นอัตราคงที่โดยไม่แปรผันไปตามความสามารถและการทุ่มเทในการทำงานของลูกจ้าง ดังนั้น ระบบการให้โบนัสจึงไม่เป็นการจูงใจในการทำงานอีกต่อไป ด้วยเหตุนี้จึงมีการเสนอให้จัดตั้งระบบโดยให้ลูกจ้างได้รับหุ้นของบริษัท ตามหลักเกณฑ์ดังนี้

- เปลี่ยนกฎหมายภาษีเงินได้ โดยยกเว้นการเก็บภาษีเงินได้ของบริษัทราว 5-10% ของจำนวนเงินที่จะต้องจ่ายเป็นค่าจ้างนั้น เพื่อนำมาใช้ในโครงการการซื้อหุ้นให้แก่พนักงานลูกจ้างทุก ๆ 3 เดือน

- จำนวนเงินที่จะนำมาใช้ในโครงการการซื้อหุ้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลของการดำเนินงานของธุรกิจในแต่ละไตรมาส หรือแต่ละปี

- จำนวนหุ้นที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับขึ้นอยู่กับผลงานที่แต่ละคนทำได้ โดยใช้วิธีวัด เช่น วัดตามจำนวนผลผลิตที่ทำได้ หรือวัดโดยฝ่ายบุคคลของบริษัทก็ได้

- หุ้นของพนักงานที่ได้รับจะไม่มีกรณีตีค่าเป็นเงินก่อนที่พนักงานคนนั้นจะเกษียณอายุ หากเกษียณอายุแล้วก็จะมีการตีค่าโดยเอาจำนวนหุ้นคูณด้วยมูลค่าของหุ้นอย่างไรก็ตามหากผู้ใดประสงค์จะขายหุ้นก่อนเกษียณอายุราคาของหุ้นจะมีมูลค่าต่ำกว่าราคาท้องตลาด วิธีการนี้จะยังผลให้พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดไป หรือเกิดระบบการทำงานตลอดชีวิต อันจะทำให้บริษัทสามารถลงทุนในตัวพนักงานโดยหวังได้ว่าพนักงาน/ลูกจ้างนั้น ๆ จะทำงานให้กับบริษัทตลอดไป

3. ปัญหาการทำงานแอบแฝง ปัจจุบัน นโยบายของรัฐบาลต่อ “การทำงานแอบแฝง” ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีผู้เรียนไม่จบการศึกษาและอดีตนักศึกษาหัวรุนแรงได้แทรกเข้าไปเป็นหัวใจในขบวนการสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นการเฉไฉประวัติเบื้องหลังการเล่าเรียนที่ไม่ดีของพวกเขา ขบวนการดังกล่าวมักก่อปัญหาด้านความสัมพันธ์ของแรงงาน เพราะพวกหัวรุนแรงจะเข้ายุยงนำทางไปสู่การต่อสู้ทางชนชั้นมากกว่าที่จะ

แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล ดังนั้น ควรให้คนกลุ่มนี้เข้าทำงานในบริษัทและมีบทบาทร่วมเป็นผู้นำในสหภาพแรงงานอย่างเป็นทางการ แทนที่จะปฏิเสธมิให้พวกเขาเข้าทำงาน จึงต้องแอบทำงานให้กับสหภาพอย่างลับ ๆ

4. เสนอให้มีการตั้ง “สำนักที่ปรึกษาทางกฎหมาย” เพื่อรับเรื่องร้องทุกข์ โดยปกติแล้วการร้องทุกข์ของพนักงาน/คนงานของเกาหลีในเรื่องการขอเพิ่มค่าแรง หรือจัดสวัสดิการนั้น มักจะกระทำโดยผ่านคนกลางเพื่อลดการเผชิญหน้าและรักษาหน้าของทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ด้วยเหตุนี้ “คนกลาง” จึงเกิดมีขึ้นนับตั้งแต่ครั้งอดีตกาลมาแล้วเพื่อทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและแก้ไขปัญห

แต่ในยุคปัจจุบัน เมื่อปัญหาเกิดขึ้นเกี่ยวกับสัญญาการว่าจ้าง กลไกที่ผ่านทางคนกลางไม่อาจแก้ไขปัญห

อย่างแท้จริง จึงควรที่จะต้องใช้องค์กรทางกฎหมายที่เป็นทางการทำหน้าที่รับเรื่องทุกข์ และช่วยในการต่อรองซึ่งจะช่วยป้องกันการสไตรค์ที่รุนแรงได้ในอนาคต

5. นโยบายทางด้านรายได้ นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับรายได้มักเขียนไว้ไม่ชัดเจน เช่น ในแง่ของการกำหนดค่าจ้าง และนโยบายการควบคุมราคาสินค้า ดังนั้น จึงเสนอให้ลูกจ้างมีสิทธิ์ในการรวมตัวกันเพื่อต่อรองกับนายจ้างในเรื่องการกำหนดค่าจ้าง และให้รัฐบาลเข้าแทรกแซงเมื่อเห็นว่าการกำหนดอัตราค่าจ้างใหม่อาจก่อให้เกิดปัญหาเงินเฟ้อที่ไม่อาจควบคุมได้ตามมาในเรื่องนี้ควรตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าจ้าง โดยประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาลเพื่อร่วมกันกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดนโยบายการควบคุมราคาสินค้าบางอย่างด้วย

6. ระบบไม่ทำงานไม่จ่ายค่าจ้าง ในกรณีที่มีการนัดหยุดงาน ลูกจ้างยังคงได้รับค่าจ้างราว 40-65 เปอร์เซ็นต์ ของวันที่ไม่ได้ทำงานนั้น ผู้เสนอแนะกล่าวว่า เป็นเรื่องไม่สมเหตุสมผล เพราะการปฏิบัติเช่นนี้ไม่เพียง

แต่จะไม่ถูกตามหลัก “ไม่ทำงาน - ไม่จ่ายเงิน” ซึ่งเป็นพื้นฐานของสัญญาว่าจ้างแรงงานแล้ว ยังเป็นสาเหตุที่ทำให้คนงานหยุดงานต่อไปโดยไม่พยายามหาข้อตกลงกันโดยเร็ว นอกจากนี้ วิธีการดังกล่าวก็เป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรมสำหรับนายจ้างอีกด้วย ดังนั้น จึงควรยึดหลักปฏิบัติที่ว่า “ไม่ทำงาน - ไม่จ่ายค่าจ้าง” อย่างเข้มงวด

7. ป้องกันสิทธิของสหภาพแรงงาน สิทธิในการนัดหยุดงานควรได้รับการปกป้อง แต่ความรุนแรงจะต้องไม่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ อนึ่ง ควรจัดโครงการ

การศึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ทั้งแก่ฝ่ายบริหาร ลูกจ้าง และข้าราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันหาทางป้องกันการนัดหยุดงานที่มีความรุนแรงในอนาคต

จะเห็นได้ว่า มาตรการและข้อเสนอแนะดังกล่าว เป็นสิ่งที่คนเกาหลีประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้นก็เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศตนเจริญก้าวหน้า และให้ประโยชน์แก่ทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม อันจะส่งผลให้การบริหารงานของภาคเอกชนได้รับความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั่นเอง