

ภาคผนวก 3 : นิสัยการทำงานและการบริหาร งานแบบเกาหลี

บทความนี้คัดลอกมาจากหนังสือเรื่อง สังคมและวัฒนธรรมเกาหลี ซึ่งเป็นหนังสืออ่านประกอบวิชามานุษยวิทยาสังคมและวัฒนธรรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จุดประสงค์ของการนำเสนอบทความนี้ก็เพื่อให้ผู้อ่านศึกษาและเปรียบเทียบดูว่า สาเหตุที่ทำให้เกาหลีได้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศได้แก่นิสัยการทำงานหนักและมีระบบการทำงานที่เป็นแบบฉบับของสังคมของเกาหลีเอง

ที่มา

หนังสืออ่านประกอบวิชามานุษยวิทยาสังคมและวัฒนธรรม
เรื่อง สังคมและวัฒนธรรมเกาหลี เขียนโดย ดำรงค์ ฐานดี
ฝ่ายตำราฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (รหัสหนังสือ AN 113(S)
เลขการพิมพ์ 33213)

นิตยสารทำงานและการบริหารงานในองค์การแบบเกาหลี

ในปี พ.ศ. 2531-2532 เกาหลีใต้ประสบกับปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ กล่าวคือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัญหาค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น และการแข็งตัวของเงินวอน เช่น ในปี พ.ศ. 2529 เงินวอนจำนวน 860 วอนแลกได้หนึ่งเหรียญสหรัฐฯ พอมาถึงปลายปี พ.ศ. 2531 หนึ่งเหรียญสหรัฐฯ แลกได้เพียง 688 วอนเท่านั้น ลักษณะดังนี้ ทำให้ราคาสินค้าของเกาหลีมีราคาแพงในตลาดต่างประเทศ สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ การกีดกันทางการค้าจากประเทศอุตสาหกรรมสำคัญ ทั้งนี้ เป็นเพราะสินค้าของเกาหลีได้ทะลักเข้าไปตีตลาดใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา และประเทศในประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ทำให้ประเทศเหล่านี้ใช้มาตรการจำกัดจำนวนการนำเข้าสินค้าจากเกาหลี รวมทั้งได้ยกเลิกการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรแก่เกาหลีใต้ ดังนั้น เกาหลีใต้จึงตกอยู่ภายใต้มรสุมรอบด้าน

อย่างไรก็ตาม อัตราความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของเมืองโซมซาว กลับพุ่งขึ้นสูงถึงร้อยละ 10-12 ต่อปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นอัตราที่สูงที่สุดในโลกประเทศหนึ่งทีเดียว เราจึงน่าจะลองหาคำตอบว่า สาเหตุใดที่คนเกาหลีสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ที่รายล้อมเข้ามาจนทำให้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศพุ่งพรวดไปไกล ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างโอดครวญเรื่อง การขาดดุลการค้า ดุลการชำระเงิน และภาวะเศรษฐกิจที่กระดกตกอย่างต่อเนื่อง

ในที่นี้ จะขอกล่าวถึงลักษณะนิตยสารทำงานและการบริหารงานตามแบบฉบับของคนเกาหลี ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการผลักดันให้เกาหลีใต้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้ เพราะจริยธรรมในการทำงานเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกของสังคมยอมรับนับถือว่า เป็นสิ่งดีงามและจะประพฤติปฏิบัติตนตามแบบแผนของการทำงานนั้น ๆ

เกี่ยวกับประเด็นในแง่การทำงานนั้น นักวิชาการเกาหลีต่างอ้างว่า ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศของเขา เป็นผลมาจากลักษณะอุปนิสัยประจำชาติ นั่นคือ ความก้าวร้าว ชอบเสี่ยง ชอบความเป็นอิสระ ไม่ยอมทนทุกข์ทรมานต่อบ่วงกรรมที่เกิดขึ้นรอบข้าง ฯลฯ อนึ่ง เมื่อประเทศได้รับการกีดกันจากภายนอกและคนในชาติได้รับความทุกข์เข็ญ

จากการกคชี่ คนเกาหลีจึงหาทางปรับตัวเพื่อเอาชนะศัตรู ในขณะที่เดียวกัน วิทยาลัยแห่งความ แข็งกร้าวผสมกับโครงสร้างสังคมที่เปิดโอกาสให้มีการเลื่อนฐานะทางสังคมให้สูงขึ้นได้ง่าย จึง กลายเป็นพลังผลักดันให้คนทั้งชาติร่วมกันพัฒนาเศรษฐกิจ แทนที่จะมานั่งจับเจ้าและยอมรับโชค ชะตาชีวิต

คนเกาหลีได้ทำงานอย่างหนัก ตั้งท้องค์การกรรมกรสากลแห่งสหประชาชาติราย งานว่า คนเกาหลีทำงานนานชั่วโมงที่สุด นั่นคือ ผู้ชายทำงานสัปดาห์ละ 52.8 ชั่วโมง ส่วนผู้ หญิง 53.8 ชั่วโมง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนจะทำงานมากกว่าวันละ 8 ชั่วโมงในจำนวน 6 วันต่ออาทิตย์ทีเดียว การทำงานหนักเช่นนี้มิได้หมายความว่าพวกเขาจะได้รับค่าจ้างแรงงาน มากเป็นทวีคูณเท่ากับคนทำงานในสหรัฐฯ หรือญี่ปุ่น แต่พวกเขาได้รับค่าจ้างแรงงานมากกว่า คนไทยเพียง 1-2 เท่า เท่านั้นเองในขณะที่ค่าครองชีพของเกาหลีก็สูงกว่าของไทยในอัตรา ส่วน 1-2 เท่า เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ ผลกำไรที่ได้รับจากการขายผลผลิต จึงทำให้เกิดเงิน ออมเพื่อใช้ในการลงทุนให้กิจการขยายตัวไปได้อย่างรวดเร็ว

ความขยัน ทำงานหนัก และใฝ่หาความรู้ทางเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การผลิต รวมทั้งความพยายามในการหาตลาดเพื่อระบายสินค้าเป็นสิ่งที่ไม่แพ้ ครูบาอาจารย์ เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงานและนายจ้าง ตลอดจนสื่อมวลชนสนับสนุน และชักชวนให้คนกระทำตาม หากผู้ใดประพฤติปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดจนได้รับความสำเร็จ คนในสังคมก็จะให้การยกย่อง สรรเสริญ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า คนเกาหลีจะทำงานอย่างจริงจังทั้งในงานภาคเอกชนและงาน ราชการ (ราชการ) ส่วนเด็กนักเรียน นักศึกษาก็มุ่งมั่นศึกษาหาความรู้อย่างหนัก เพื่อให้รู้จริง และสามารถนำเอาไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ความขยันหมั่นเพียรอย่างเดียวย่อมอาจไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้มากนัก ด้วยเหตุ นี้ เราจึงควรพิจารณาต่อไป ถึงระบบการบริหารงานตามแบบฉบับของเกาหลีว่าเป็นอย่างไรด้วย จากการสอบถามคนเกาหลีที่ทำงานในองค์กรต่างระดับกันจำนวนหนึ่ง คำตอบที่ ได้รับก็คือ คนเกาหลีจะสร้างองค์การงานอาชีพเป็นเสมือนครอบครัวหนึ่ง สมาชิกที่ทำงานใน องค์กรนั้นจะมีความรู้สึกผูกพัน ห่วงแทน และเป็นเจ้าของ ทุกคนจะร่วมกันทำงานเพื่อให้องค์ การบรรลุผลตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดให้ และยังสามารทำให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นเกินเป้า

หมายแล้ว ทุกคนก็จะยินดีปรีดา และได้รับผลพวงจากกำไรหรือผลลัพท์นั้น ๆ อย่างถ้วนหน้า

ไม่ว่าจะเป็นงานรัฐการหรืองานเอกชน หรือขนาดขององค์กรจะเล็กหรือใหญ่ เพียงใดก็ตาม หัวหน้างานหรือเจ้าของจะพยายามสร้างทัศนคติแห่ง "การเป็นเจ้าของร่วมกัน" ให้เกิดขึ้นจงได้ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคีและตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งเป็นการดึงให้พนักงานทำงานให้แก่องค์กรนั้นตราบนานเท่านาน ซึ่งอาจหมายถึง การมอบชีวิตให้กับงานของบริษัท ตลอดจนให้ลูกให้หลานทำงานในบริษัทนั้นด้วย

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ ระบบการทำงานของกลุ่มบริษัทยักษ์ใหญ่ เช่น กลุ่มบริษัทเคอู บริษัทฮุนได บริษัทซัมซุง และบริษัทล็กกี้-โกลสตาร์ กลุ่มบริษัทเหล่านี้จะมีพนักงานรวมกันทั้งสิ้นบริษัทละ 20,000-50,000 คน แม้ว่าแต่ละกลุ่มบริษัทจะมีบริษัทในเครือหรือบริษัทสาขาราวกลุ่มละ 50-90 บริษัท แต่ก็อยู่ภายใต้ธงซึ่งมีสัญลักษณ์ และมีชีวิตอยู่ร่วมกันภายในกลุ่มนั้น อนึ่ง แต่ละกลุ่มบริษัทจะมีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานและครอบครัวดังนี้ มีโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย มีทุนการศึกษาให้พนักงานและลูกหลานของพนักงาน มีโรงพยาบาล มีสถานพักผ่อนหย่อนใจ มีหอพักให้พนักงานที่เป็นโสด และบ้านพักแก่ผู้ที่มีครอบครัว มีทีมกีฬา มีธงและเครื่องหมายสัญลักษณ์เพื่อให้สมาชิกรู้ว่าพวกเขาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน นอกจากนี้ บางบริษัทตั้งเมืองของตนเองขึ้นมาเลยทีเดียว โดยบริษัทจัดการทุกอย่าง แม้กระทั่งร้านสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ และการบริหารของเมืองนั้น ๆ ดังตัวอย่างเมืองอูลซานซึ่งเป็นอาณาจักรของกลุ่มบริษัทฮุนได เป็นต้น

แต่ละกลุ่มบริษัทประกอบไปด้วยบริษัทสาขาที่เชี่ยวชาญงานเฉพาะอย่าง หรือผลิตสินค้าใดสินค้าหนึ่ง บริษัทในเครือจะแบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ โดยมีผู้จัดการคุมอยู่ ลักษณะระบบการทำงานจะเป็นไปตามทฤษฎีการแตกตัว และการหลอมเข้าด้วยกัน (Fission and Fusion Theory) กล่าวคือ แต่ละแผนกจะแข่งขันกันอย่างเอาเป็นเอาตายเพื่อให้ได้ผลผลิตเกินหน้าแผนกอื่น ในระดับของบริษัทในเครือ ทุกแผนกของแต่ละบริษัทก็จะรวมตัวเพื่อเอาชนะบริษัทในเครืออื่น ๆ ส่วนในระดับกลุ่มบริษัทแล้ว บริษัทในเครือของแต่ละกลุ่มจะรวมตัวกันเพื่อเอาชนะกลุ่มบริษัทอื่น เช่น ระหว่างฮุนไดกับเคอู ในแง่การผลิตรถยนต์ และระหว่างซัมซุงกับล็กกี้โกลสตาร์ ในแง่การผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ในระดับระหว่างประเทศ ทุกกลุ่มบริษัท

จะรวมตัวกันเพื่อแข่งกันกับประเทศผู้ผลิตคู่แข่งทุกประเทศ เช่น ระหว่างเกาหลีกับญี่ปุ่น ซึ่งคนเกาหลีก็ถือว่าญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งที่จะต้องเอาชนะให้ได้ ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการรกดขี่ของญี่ปุ่นต่อเกาหลีในประวัติศาสตร์

ดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จของแต่ละหน่วยงาน ก็คือ ปริมาณผลผลิต คุณภาพ ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี การกีฬา ฯลฯ ส่วนผลลัพธ์ได้แก่ โบนัส คำชมเชย และการเลื่อนตำแหน่ง โดยแต่ละแผนกจะเจริญก้าวหน้าและได้รับผลประโยชน์ตามส่วนของผลผลิตที่ได้ร่วมกันกระทำขึ้น

ลักษณะของการบริหารงานดังที่กล่าวมานี้มิใช่จะขีดวงเฉพาะกลุ่มบริษัทใหญ่ๆ เท่านั้น แต่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันทั้งที่เป็นงานของราชการ ของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมของห้างหุ้นส่วน และของร้านค้าที่มีจำนวนคนทำงานราว 5-10 คน ดังนั้น เราจึงจะเห็นว่าองค์การทุกระดับจะถือว่าทุกคนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน หากจะก้าวหน้าก็จะก้าวหน้าเคียงข้างไปด้วยกัน ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกไม่สามัคคีและร่วมกันทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จขององค์การแล้ว ทุกคนก็จะต้องทนทุกข์ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ การเลือกสมาชิกเข้าทำงานในแต่ละแผนก หัวหน้าแผนกจะพิถีพิถันเลือกคนที่เขาไว้ใจ และร่วมอุดมการณ์เดียวกันจริงๆ มิฉะนั้น ผลงานในแผนกก็จะไม่บรรลุเป้าหมาย

การวางแผนอย่างละเอียดเป็นหัวใจของการทำงานของคนเกาหลี โดยทุกแผนกจะมีการจัดการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นก็แบ่งงานกันไปทำ เช่น ทุกวันจันทร์ตอนเช้าตรู่ก็จะประชุมเพื่อกำหนดว่า ในอาทิตย์นี้ จะต้องทำอะไรให้ได้รับความสำเร็จบ้าง เพื่อก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างไร เมื่อปรึกษาหารือกันแล้ว ก็จะกำหนดวิธีการทำ เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายโดยคำนึงถึงการประหยัด ประสิทธิภาพ และคุณภาพของงาน จากนั้น ก็เริ่มทำงานอย่างจริงจังจนบรรลุผลเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะการกระทำเช่นนั้น จะก่อให้เกิดการได้รับ "โบนัส" ทางจิตใจว่า แผนกของตนสามารถทำได้ดีเกินคาด โบนัสที่กล่าวถึงจะไม่ค่อยมีการตีค่าเป็นเงิน แต่เป็นสิ่งที่ "คนในครอบครัว" ประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทหรือหน่วยงานของพวกเขานั่นเอง

คนเกาหลีเป็นคนที่ระเบียบ รักษากฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และปฏิบัติตามข้อตกลงของ พวกเขาเองอย่างเคร่งครัด คำกล่าวเช่นนี้เป็นคำยืนยันจากพ่อค้าคนไทยและคนไทยที่อาศัยอยู่ใน เกาหลีกับผู้เขียน จริงอยู่ที่ชาวเกาหลีอาจมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์และมีความประณีตน้อยกว่า คนญี่ปุ่น แต่ก็มากกว่าคนชาติอื่นอีกหลาย ๆ ชาติ รวมทั้งชาติไทยเราด้วย นอกจากนี้ คนเกาหลี เป็นคนประเภท "ออกเปรี้ยวไว้กินหวาน" นั่นคือ ยอมเสียผลประโยชน์ระยะสั้นเพื่อให้ได้รับผล- ลัพท์จำนวนมากมหาศาลในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ คนเกาหลีจึงต้องอดทนและทำงานหนักในวันนี้ เพื่อ ความสุขสบายก้าวหน้าในอนาคต

ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรนั้นมีลักษณะพิเศษ ที่แตกต่างไปจากคนในสังคมอื่น กล่าวคือ หัวหน้าจะตะโกนดุด่าลูกน้องด้วยเสียงดังลั่นในทันทีที่เขาเห็นว่า ลูกน้องทำงานช้าหรือ ทำผิด หรือไม่เอาใจใส่ต่องานจนเกิดความเสียหายขึ้น การตะโกนดุด่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรมที่ผู้เป็น หัวหน้าจะกระทำต่อลูกน้อง ส่วนลูกน้องก็จะยอมรับและกล่าวคำว่า "ขอโทษ" จากนั้น ก็เป็น อันว่าเหตุการณ์ดังกล่าวผ่านพ้นไปโดยไม่มีใครโกรธเคืองหรือใส่ใจอีกต่อไป พอดตกอนเย็นเลิก งาน ทั้งหัวหน้าและลูกน้องคนนั้น ก็อาจจะพากันไปร่วมดื่มกันเสมีอนหนึ่งไม่มีอะไรเกิดขึ้น แต่ หากว่าลูกน้องคนนั้นขึ้นเสียงหรือไม่ยอมรับผิดที่ตนได้ทำขึ้น นั่นหมายถึงความไม่เข้าใจกันจะคง อยู่ และลูกน้องอาจต้องออกจากงานไปในที่สุด

"หัวหน้าที่ดี" ในสายตาของคนเกาหลีก็คือ จะต้องสนับสนุนลูกน้องให้ได้เลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนสูงขึ้น ให้กำลังใจ และไม่เคียดแค้นชิงชัง รวมทั้งแก้มหรือลงโทษลูกน้อง ลับหลัง ตลอดจนไม่นินทาลูกน้องให้กับหัวหน้าของแผนกอื่น ลักษณะดังนี้ถือว่าเป็น "ทัศนคติแบบ สุภาพบุรุษ"

ในแง่ของการทำงานนั้น ถ้าเป็นพนักงานในโรงงานจะเข้า-เลิกงานเป็นเวลา ที่ โรงงานกำหนด แต่ถ้าหากมีงานเร่งด่วน ทุกคนก็จะร่วมทำงานนอกเวลาเพื่อให้ได้ผลผลิตครบ จำนวนตามใบสั่งของที่ได้รับจากลูกค้า ส่วนพนักงานในสำนักงานนั้น หากวันไหนงานไม่เสร็จ ตามเป้าหมาย ทุกคนก็จะต้องทำงานเสร็จโดยไม่แสดงอาการขัดขืนหรือเบื่อหน่าย การทำ งานนอกเวลาเช่นนี้จะไม่ได้รับค่าจ้างล่วงเวลาเป็นรายชั่วโมงดังเช่นประเทศตะวันตก หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทำโดยไม่ได้รับค่าจ้างพิเศษ นอกจากหัวหน้าจะให้เป็นพิเศษเป็นครั้งคราว

หากพนักงานผู้ใดแสดงอาการขี้ขิ้นหรือไม่อยากทำงานต่อให้เสร็จ ซึ่งอาจจะเป็น 2-3 ชั่วโมง หลังงานเลิกแล้ว พนักงานคนนั้นก็จะถูกตราหน้าว่าไม่อุทิศเวลาให้กับงานขององค์กร ซึ่งหมายถึงอนาคตของการทำงานของเขาจะไม่แจ่มใสสัก ดั่งนั้น หากใครมีโอกาสไปเกาหลีก็จะพบว่า ไฟฟ้าในห้องทำงานของคึกสูงๆ จะไม่ปิดทันทีหลัง 5 โมงเย็น เพราะจะมีคนทำงานต่อไปอีก หลายชั่วโมง และในบางครั้ง ไฟอาจจะไม่ปิดเลยทั้งคืน

หัวหน้าหรือฝ่ายบริหารจะทำงานหนักกว่าพนักงานและคนงานทั่วไปเพื่อทำตัวเป็นตัวอย่างแก่คนเหล่านั้น โดยฝ่ายบริหารจะประชุมจัดทำแผนงานหรือจัดการแผนงานหรือจัดการประชุมในเรื่องต่างๆ ก่อนหรือหลังเวลาทำงานปกติ กล่าวคือ หากเวลาทำงานระหว่าง 09.00-18.00 น. การประชุมของผู้บริหารจะเป็น 06.00-09.00 น. หรือ 18.00-20.00 น. เป็นต้น ส่วนเวลาทำงานก็จะทำงานเต็มที่ดังเช่นพวกพนักงานและคนงานทั่วไป

อนึ่ง แต่ละบริษัทจะมีการกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มผลผลิต โดยอาจจะมีคำขวัญปิดไว้หน้าคอกำหนดการของบริษัท และแผ่นป้ายติดหน้าอกของพนักงานแต่ละคน เช่น บริษัทโกลด์สตาร์-เคมี-คอนดักเตอร์ที่เมืองคูมิเขียนป้ายว่า jump 88 เพื่อเตือนให้พนักงานว่าในปี ค.ศ. 1988 เราจะก้าวกระโดดกันนะ ขอให้ทุกคนร่วมมือกันเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม นิสัยการทำงานและการบริหารงานในองค์กรตามแบบฉบับของเกาหลี ก็มีใช่จะเป็นอย่างราบรื่นปราศจากอุปสรรคใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคประชาธิปไตยเพื่อพหุสมัยสาธารณรัฐที่หกของประธานาธิบดีโร เควู สิ่งที่น่าทึ่งขึ้นในลักษณะการทำงานแบบนี้ ได้แก่ การเล่นพรรคเล่นพวก การเกิดกลุ่มขิงขี้ชิงเด่นระหว่างกัน การประท้วงเพื่อขอขึ้นค่าแรงงาน และการผละงานเพื่อให้บริษัทจัดสวัสดิการและสภาพการทำงานให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่ฝ่ายบริหารจะต้องหาทางแก้ไข

และก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลกเช่นกัน ใช่ไหม