

การจัดการแบบเกาหลีใต้: นำศึกษาและจับตามอง

South Korean Management: Worth for Study and Investigation.

พิชาภพ พันธุ์แพ

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาวิธีการจัดการทางธุรกิจในประเทศเกาหลีใต้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวไปสู่ความเจริญเติบโตจนกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่มีความก้าวหน้าที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชีย บทความนี้ได้กล่าวถึงภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจของเกาหลี องค์ประกอบของวัฒนธรรมเกาหลี ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การในบริษัทของเกาหลี กระบวนการทางจัดการธุรกิจของเกาหลีในด้านการวางแผน กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ข้อมูลและรูปแบบการจัดการที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นแบบอย่างเพื่อการพัฒนาองค์การที่ยั่งยืนของประเทศไทยต่อไปในอนาคต

Abstract

This article aimed at studying South Korean Management System which was a major driving force for her becoming one of the most advance country in Asia. This paper clarified her history background, economics, and factors influencing to her economic success. This paper investigated the essence of Korea's cultures, factors affecting to its organizational culture. In addition, this paper studied business management's functions as planning, strategies employed, organizing, leadership, and communication which can be applied for the sustainability of Thai business.

บทนำ

เมื่อราว 15 ปี ที่ผ่านมานี้ คนจำนวนน้อยมากที่ให้ความสนใจกับประเทศเกาหลีใต้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเดินทางท่องเที่ยว อาหาร ประวัติศาสตร์ ภาษากาพย์และสื่อบันเทิงในรูปแบบต่างๆ แต่คนส่วนใหญ่จะรู้จักวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นและจีนมากกว่า แม้กระทั่งข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวกับการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับประเทศเกาหลีก็หาได้ค่อนข้างยากเมื่อเปรียบเทียบกับของจีนและญี่ปุ่น ปัจจุบัน ไม่มีผู้ใดสามารถปฏิเสธกระแสความนิยมวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ จากเกาหลีที่มีอิทธิพลในหมู่วัยรุ่น แม่บ้านและคนจำนวนมาก ย้อนหลังไปเมื่อราว 10 ปีที่ผ่านมา การคลั่งไคล้วัฒนธรรมเกาหลีไม่รุนแรงอย่างที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน คนส่วนใหญ่ในเวลานั้นมีความนิยมในวัฒนธรรมจากประเทศญี่ปุ่นและประเทศทางตะวันตกมากกว่า ความนิยมในวัฒนธรรมเกาหลีซึ่ง ปรากฏการณ์เช่นนี้มีเพียงประเทศไทยเท่านั้นแต่อิทธิพลทางวัฒนธรรมจากเกาหลีที่ส่งผ่านทางสื่อภาพยนตร์ ละครโทรทัศน์ นักแสดง นักร้อง ล้วนมีผลกระทบต่อความนิยมวัฒนธรรมแบบเกาหลีในประเทศต่างๆ แถบเอเชียและหลายประเทศทั่วโลก จนกลายเป็นปรากฏการณ์ที่น่าจับตามองถึงสาเหตุเบื้องหลังที่ทำให้ประเทศเล็กๆ แห่งนี้มีอิทธิพลภายในระยะเวลาอันรวดเร็วต่อคนในประเทศต่างๆ อย่างที่ไม่มีใครคาดคิด สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพียงแฟชั่นหรือความนิยมในระยะเวลาอันสั้นเช่นเดียวกับความนิยมในวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ ที่เคยเกิดขึ้นในประเทศไทยเนื่องจากสังคมไทยมีลักษณะรักง่าย หน่ายเร็ว เพราะบาง แต่ความนิยมในวัฒนธรรมเกาหลีครั้งนี้ค่อนข้างอยู่นานและเป็นการเปลี่ยนภาพพจน์ของประเทศที่ได้ชื่อว่าผู้คนมีบุคลิกภาพที่แข็งแกร่ง พุดจาตรงไปตรงมา ให้ดูสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จทางธุรกิจของเกาหลีที่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำที่สามารถผลิตสินค้าที่กลายเป็นสินค้าที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกดังที่ปรากฏ เป็นผลที่เกิดจากการจัดการที่ดีในองค์การทาง

ธุรกิจและการส่งเสริมจากรัฐบาล สิ่งที่น่าศึกษาและนำมาเป็นแบบอย่างก็คือการวางแผนที่ดีอย่างเป็นขั้นตอนในการทำธุรกิจจนทำให้ประเทศนี้ประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างสูงสิ่งสำคัญก็คือประเทศนี้บอบช้ำจากสงคราม การรุกรานจากประเทศอื่นและเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหลังประเทศไทยแต่มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจกว่าประเทศไทยในปัจจุบัน ชัน ออง คิม (Son Ung Kim อ้างใน Kao et al., 1999: 87) ได้กล่าวถึงจุดเปลี่ยนแปลงสำคัญของเศรษฐกิจเกาหลีในปี ค.ศ. 1962 ที่เกาหลีเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรกที่มีระยะเวลา 5 ปี (หลังประเทศไทยที่เริ่มในปี 1961) โดยรัฐบาลมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมอุตสาหกรรม อันก่อให้เกิดการขยายตัวของการส่งออก และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว จนเกิดบริษัทขนาดใหญ่เป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับที่คริส โรเวลล์ และ จุงชกแบ (Chris Rowley and Johnseok Bae อ้างใน Warner, 2003: 187) กล่าวถึงความสามารถในการพัฒนาประเทศของเกาหลีที่เริ่มหลังทศวรรษที่ 1960 จนทำให้ประเทศเกษตรกรรมที่ยากจนกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่ร่ำรวย ที่ถูกเรียกว่า เสือแห่งเอเชีย (Asian Tiger) หรือมีฉายาว่าเป็นสิ่งมหัศจรรย์บนฝั่งแม่น้ำฮัน สอดคล้องกับที่แบคแมนกล่าวว่าเกาหลีพัฒนาประเทศจากประเทศที่ยากจนจนกลายเป็นประเทศร่ำรวยจนมีขนาดของเศรษฐกิจอันดับที่ 11 ของโลกและเข้าเป็นสมาชิกขององค์การความร่วมมือระหว่างเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศร่ำรวย ภายในเวลาเพียงหนึ่งชั่วโมงโดยดำเนินแนวทางการพัฒนาตามแบบญี่ปุ่น (Backman and Butler, 2003: 113) สอดคล้องกับข้อมูลของสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงโซล ที่กล่าวว่าในปี 2555 เกาหลีใต้มีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) 1,538,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สูงเป็นอันดับ 4 ในทวีปเอเชีย และอันดับ 15 ของโลก มีรายได้ประชากรต่อหัวอยู่ที่ 29,833 ดอลลาร์สหรัฐ (www.thaiembassy.org) ปรากฏการณ์นี้กำลังเกิดขึ้นกับที่ประเทศเพื่อน

บ้านเราประเทศหนึ่งกำลังประกาศว่าภายใน 13 ปีข้างหน้าประเทศนี้จะเป็ประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำประเทศหนึ่งในเอเชีย และคาดว่าอีกไม่เกิน 5 ปีประเทศดังกล่าวก็จะนำหน้าเราไปในทุกด้าน ในฐานะที่เป็นคนไทย เราจะยอมให้ปรากฏการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นแล้วซ้ำเล่าจนในที่สุดเราอาจกลายเป็นประเทศที่ด้อยพัฒนาที่สุดในภูมิภาคนี้ในอนาคตหากไม่มีการนำตัวอย่างที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศ บทความนี้จึงขอเป็นกระจกabanเล็กๆที่จะทำหน้าที่สะท้อนถึงสาเหตุที่ทำให้เกาหลีประสบความสำเร็จและหันย้อนกลับมาดูประเทศที่รักของพวกเราทั้งหลายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ไมเคิล แบคแมน(Michael Backman, 2004: 252-254) กล่าวถึง ความน่าทึ่งของเกาหลีที่สามารถผ่านพ้นวิกฤตทางเศรษฐกิจได้อย่างงดงาม ในช่วงวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เริ่มจากประเทศไทยในปี ค.ศ. 1997-98 ในช่วงนั้นกลุ่มธุรกิจใหญ่ (Chaebol) เกือบล้มละลาย อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลงถึง 6.7% ภายในหนึ่งปี เงินสำรองระหว่างประเทศหมดไปภายในเวลาเพียงชั่วคำคินจนทำให้ประเทศที่ร่ำรวยที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชียต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่น่าสพรังกลัวสำหรับทุกคนในประเทศที่อัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นถึง7%ภายในปี 1998 อย่างไรก็ตาม เกาหลีได้แก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจที่ตนเองเผชิญในขณะนั้นด้วยความมุ่งมั่นและสง่างาม ไม่มีผู้ใดตำหนิซึ่งกันและกันแต่ช่วยกันทำให้เศรษฐกิจกลับฟื้นตัวขึ้นมาโดยพยายามเพิ่มการส่งออกสินค้า นำทองคำที่เอกชนเก็บสะสมมาจำหน่ายเป็นเงินสดเพื่อเพิ่มการหมุนเวียนภายในระบบธุรกิจ ที่สำคัญคือประชาชนช่วยกันใช้สินค้าที่ผลิตในประเทศโดยลดการนำเข้าสินค้าที่ผลิตจากต่างประเทศอย่างจริงจังและบรรดากลุ่มธุรกิจสำคัญของประเทศ (Chaebol) ต่างยอมรับการปฏิรูปตนเองในขณะที่ประเทศอื่นๆที่ประสบวิกฤติทางเศรษฐกิจเช่นอินโดนีเซียกลับเกิดการจลาจลขึ้นในประเทศ จนผู้ที่มีบทบาทสำคัญทางธุรกิจต้องลี้ภัยไปสิงคโปร์ มาเลเซีย ตำหนิการโจมตีค่าเงินริงกิตโดยประเทศตะวันตกและ

ตำหนินักธุรกิจชาวยิว ธนาการและนักเก็งกำไรจากค่าเงินจนทำให้เศรษฐกิจของประเทศย่ำแย่ สิ่งทีกล่าวมาแสดงถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ทำให้เกาหลีสามารถยืนหยัดขึ้นมาได้อีกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับที่หมินเฉิน (Min Chen, 2004: 178)กล่าวว่าบริษัทส่วนใหญ่ของเกาหลีได้พัฒนาระบบการจัดการของตนเองที่เข้มแข็งที่เรียกว่า K-type Management ซึ่งมีความหมายถึงการตัดสินใจจากบนลงล่าง การมีผู้นำแบบบิดามีระบบเครือญาติ เน้นความปรองดอง(inhwa) มีการจ้างงานตลอดชีวิต เน้นความภักดีต่อองค์กร มีการประเมินผลงานของบุคลากรตามคุณวุฒิและระบบคุณธรรม มีการขยายกิจการโดยผ่านกลุ่มบริษัทในเครือ แม้บริษัทเหล่านี้จะเผชิญวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงบริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่ก็สามารถอยู่รอดได้และยังคงรูปแบบที่โดดเด่นของบริษัทเกาหลีได้เป็นอย่างดี

ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจของเกาหลีได้

ประวัติศาสตร์เกาหลีเริ่มมาเป็นเวลายาวนาน ตั้งแต่ก่อนคริสตกาลราว36ปีในสมัย สามอาณาจักร ในที่สุดแผ่นดินเกาหลีถูกรวมเป็นหนึ่งในสมัยราชวงศ์ชิลลา (Shilla Dynasty)ในช่วงค.ศ. 668 และเข้าสู่ราชวงศ์เคียวโร (Koryo Dynasty) ในช่วงปีค.ศ. 935-1392. ตามมาด้วยราชวงศ์ยี่ (Yi Dynasty) และสิ้นสุดการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชในสมัยราชวงศ์ โชซอนที่ถูกญี่ปุ่นครอบงำในปี 1910 การตกเป็นเมืองขึ้นของญี่ปุ่นและถูกบังคับให้ใช้ภาษาและการตั้งชื่อเป็นภาษาญี่ปุ่น การถูกบังคับใช้แรงงาน ทำให้ชาวเกาหลีมีความเป็นชาตินิยมสูงจนกลายเป็นพลังผลักดันทางจิตใจให้คนเกาหลีมีความอดทนต่อสู้กับความยากลำบากจนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นชาติที่มีความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจแบบน่าทึ่ง หลังจากปี ค.ศ. 1945 สหรัฐอเมริกาเข้ามาปกครองประเทศจนในที่สุดมีการจัดตั้งรัฐบาลโดยการเลือกตั้งในปี 1948 หลังจากนั้นเกาหลีได้เข้าสู่สงคราม (ปี 1950-1953) ภายใต้ความช่วยเหลือของสหรัฐอเมริกา ชาวเกาหลีได้เรียนรู้ระบบการจัดการของอเมริกา

ขณะเดียวกันได้ส่งนักศึกษาไปศึกษาต่อที่สหรัฐอเมริกาเป็นจำนวนมาก ต่อมาการปกครองแบบเผด็จการทหารได้สิ้นสุดลงในปี 1987. (Johnkseok Bae, อ้างใน Warner, 2003: 187-188).

หากดูจากประวัติศาสตร์ เกาหลีจะได้รับอิทธิพลจากจีนและญี่ปุ่นเนื่องจากการติดต่อกันอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในอาณาจักรโคริว ที่มีการยอมรับนับถือศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติส่วนในการบริหารราชการแผ่นดินนั้นได้นำระบบการสอบเข้ารับราชการแบบจีนมาใช้ โดยใช้คุณสมบัติทางด้านวิชาการเป็นหลัก แต่ในจีน ผู้เข้าสอบเพื่อเข้ารับราชการจะมาจากทุกชนชั้น ส่วนเกาหลีจะมาจากตระกูลขุนนางเท่านั้น ในช่วงท้ายญี่ปุ่นยึดครองเกาหลีถึง 35 ปี ในช่วงนั้น ญี่ปุ่นพยายามกลืนชาติเกาหลีให้ลบออกไปจากแผนที่โลกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ส่งชานาและชาวประมงให้ไปตั้งรกรากในเกาหลีโดยแจกให้ซื้อที่ดินได้ในราคาถูกมาก ผลผลิตจากไร่ นาถูกส่งไปญี่ปุ่นทำให้คนเกาหลีขาดแคลนอาหารอย่างหนัก มาตรฐานการครองชีพของชาวเกาหลีตกต่ำลงมาก ผู้ที่ไม่สามารถทนได้ก็อพยพไปยังแมนจูเรีย และบางส่วนถูกกวาดต้อนไปเป็นแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมในญี่ปุ่น ญี่ปุ่นพยายามกลืนชาติเกาหลีโดยบังคับให้ใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษากลาง เปลี่ยนชื่อเป็นคนญี่ปุ่น แต่งตั้งให้คนญี่ปุ่น ปกครองเกาหลี ริดนาทาเร่งทุกวิถีทางทำให้คนเกาหลีถูกหล่อหลอมในเรื่องงาน ความอดทน ขยัน ซาตินิยมอย่างรุนแรงจนมีผลต่อการพัฒนาประเทศในเวลาต่อมา(Rhoads, 2003: 407)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจของเกาหลีใต้

เฉิน (Chen, 2004: 178)ได้กล่าวถึงปัจจัย 3 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจของเกาหลีคือ คำสอนของขงจื้อ ซึ่งเข้ามามีอิทธิพลต่อเกาหลีมากกว่า 500 ปีที่ผ่านมาโดยเริ่มเข้ามาในปี 1392 ในช่วงราชวงศ์ยี่ (Yi Dynasty) คำสอนของขงจื้อมีผลต่อค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมทางการจัดการของคนเกาหลี ปัจจัยที่สองที่มีผลต่อการจัดการของเกาหลีคืออิทธิพลของญี่ปุ่นและอเมริกัน อิทธิพลของญี่ปุ่นมีความสำคัญต่อเกาหลี

ภายหลังที่เกาหลีตกอยู่ภายใต้การปกครองของญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี 1910 จนถึงปี 1945 หลังจากนั้นอิทธิพลของอเมริกันก็เข้ามาแทนที่ญี่ปุ่น จากปีค.ศ. 1965 อิทธิพลของญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีต่อการจัดการแบบเกาหลีก็ทัดเทียมกัน บริษัทเกาหลีร่วมมือกับบริษัทญี่ปุ่นในการผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา

สิ่งสำคัญที่อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จของเศรษฐกิจเกาหลีคือการเปลี่ยนแปลงประเภทอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่ใช้แรงงานมากไปเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีสูงเช่น ปิโตรเคมี และเหล็กกล้า เซมิคอนดักเตอร์ คอมพิวเตอร์ ที่มีมูลค่าสูง(Kao et al., 1999: 87-88)

นอกจากนั้น Domjahn, Thomas M. (2013: 16-24) สรุปถึงปัจจัยที่ทำให้เกาหลีพัฒนาตนเองจนกลายมาขึ้นผู้นำทางเศรษฐกิจของโลกประเทศหนึ่งก็คือ การที่เกาหลีเคยมีรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการ ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในชาติ เน้นการศึกษา การปฏิบัติตามหลักขงจื้อที่เน้นระเบียบวินัย ความจงรักภักดีต่อองค์การ การเน้นการส่งออก เครือข่ายทางธุรกิจที่ดีและการเน้นความเท่าเทียมกันด้านสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้เกาหลีเป็นประเทศที่ได้รับการขนานนามว่าประชากรมีคุณภาพด้วยสปิริต “เราทำได้” (Can do Spirit) หรือถูกกล่าวขวัญว่าไม่ว่ากิจการใดที่คนเกาหลีทำได้และดีเลิศแม้ว่างานนั้นจะยากยิ่งปานใดก็ตาม จนได้รับการขนานนามว่า เป็นประเทศ “มหัศจรรย์บนฝั่งแม่น้ำฮันที่สร้างขึ้นโดยฝีมือมนุษย์” (Man made miracle on the Han river) อันเป็นการยกย่องเกียรติคุณของความสำเร็จในการพัฒนา (ดำรงค์: 2542: 1-2 ,11)

องค์ประกอบทางวัฒนธรรมประจำชาติของเกาหลีใต้

ลี ชอง วาย (Lee Chong Y,2012) กล่าวถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมประจำชาติของเกาหลี 6 ประการคือ

1.Kibun มีความหมายถึงการรักษาอารมณ์ และการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ในเกาหลีจึงมี

พฤติกรรมที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและมักไม่ใช้คำว่า “ไม่” ในการปฏิเสธ ขณะเดียวกันก็ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหน้า และมักเน้นความปรองดอง

2.Nunchi มีความหมายถึงความสามารถในการประเมินอารมณ์หรือความรู้สึกของผู้อื่นด้วยสายตาในการสังเกตอวัจนภาษาของผู้อื่น

3.Inhwa หมายถึงความปรองดอง คนเกาหลีจึงมักหลีกเลี่ยงการปฏิเสธโดยตรงไปตรงมา ในทางธุรกิจคำคำนี้มีความหมายถึงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชา ต้อง ดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.ระยะห่างระหว่างอำนาจและระดับชั้นการบังคับบัญชา เกาหลีเป็นประเทศที่มีระยะห่างระหว่างอำนาจและระดับชั้นของการบังคับบัญชา โดยมีคะแนน 64 ตามทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Power Distance Index: PDT) หมายความว่าผู้มีตำแหน่งสูงจะได้รับการยอมรับและได้รับเกียรติและความเคารพจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ไม่ว่าในการประชุม การรับประทานอาหารที่จะได้รับเกียรติให้นั่งก่อนผู้น้อยเสมอ เช่นเดียวกับการมีระบบรุ่นพี่ รุ่นน้องในมหาวิทยาลัยซึ่งแตกต่างจากประเทศในตะวันตก เช่นเดียวกับการเจรจาต่อรองที่คู่เจรจาต้องมีตำแหน่งเท่าเทียมกัน จึงเจรจากันได้

5.ปรัชญาขงจื้อและการให้ความสำคัญกับกลุ่ม ปรัชญาขงจื้อมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต และการดำเนินธุรกิจของคนเกาหลี ปรัชญาดังกล่าวได้วางรากฐานความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคมไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ระหว่างผู้ปกครองและผู้ถูกปกครอง บิดาและบุตร หน้าที่ของสามีและภรรยา การปฏิบัติต่อผู้อาวุโสกว่า การปฏิบัติตนระหว่างเพื่อน ปรัชญาขงจื้อจะเน้นการทำตามหน้าที่ การรักษาเกียรติ ความซื่อสัตย์ การเคารพผู้อาวุโส และความจริงใจ ค่านิยมดังกล่าวส่งผลต่อสังคมของชาวเกาหลีในหลายด้าน เช่น ด้านฐานะทางสังคม การวางตัวและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยสังคมของเกาหลีจะปฏิบัติต่อบุคคลที่มีอายุ เพศ วุฒิ

ทางการศึกษา ภูมิหลังทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ อาชีพและอุดมการณ์ทางการเมืองที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของLouis and Seong(Louis and Seong, 2013) ที่กล่าวถึงบริษัทในเกาหลีส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญต่อพนักงานชายมากกว่าพนักงานสตรี เนื่องจากลัทธิขงจื้อที่เน้นความสำคัญตามสายการบังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับอายุและเพศ พนักงานสตรีจึงมีเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนน้อยกว่าพนักงานชายในตำแหน่งเท่ากัน ขณะที่ Chugng and Liong (Chugng and Liong, 2013) สนับสนุนว่าลัทธิขงจื้อเป็นหลักคุณธรรมที่กำหนดให้คนทำตามกฎเกณฑ์ที่ดีของสังคม เน้นจริยธรรม การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม เน้นความปรองดอง ตลอดจนการศึกษาที่จะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีที่ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ Corporate Social Responsibility (CSR)

สังคมเกาหลีจึงเป็นสังคมที่เป็นมิตร หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะกระทบต่อ “ Kibun” ของบุคคลอื่น และเน้นความสำคัญของกลุ่มมากเช่นเดียวกับประเทศอื่นในเอเชีย สิ่งนี้ทำให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองของคนเกาหลีต้องใช้เวลามาก เนื่องจากคนเกาหลีต้องปรึกษาหารือกับกลุ่มของตนเองก่อนตัดสินใจ

6.การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบนพื้นฐานของความไว้วางใจและผลประโยชน์ก่อนการทำธุรกิจ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำธุรกิจกับคนเกาหลี ขณะเดียวกัน การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการประกันความสำเร็จทางธุรกิจ

ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การในบริษัทของเกาหลีใต้

วัฒนธรรมองค์การส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความคิดของผู้บุคลากรในองค์การ เช่นความมุ่งมั่นในการทำงาน การกระตือรือร้น ความจงรักภักดีในองค์การ ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม การทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

เกา(Kao et al., 1999: 89-91) กล่าวถึงค่านิยมที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของเกาหลีคือ ปรัชญาขงจื้อ ระบบเครือญาติ การเน้นกลุ่มและการให้ความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันมากกว่าความเชื่อเรื่องโลกหน้า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

1. ด้านค่านิยมทางสังคมที่ได้มาจากอิทธิพลของปรัชญาขงจื้อ สอดคล้องกับผลการศึกษาของลี (Lee อ้างใน Warner, 2003: 191-192) ที่กล่าวถึง แนวคิดที่มีอิทธิพลสูงต่อการจัดการในองค์การของเกาหลีคือปรัชญาขงจื้อ ซึ่งกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลในสังคมไว้ตั้งแต่ยุคโบราณ โดยเฉพาะบรรดาชนชั้นปกครองในอดีต ซึ่งค่านิยมดังกล่าวได้แก่ทัศนคติที่ดีในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล ความเชื่อที่ว่าทุกสิ่งต้องเปลี่ยนแปลง ความสมบูรณ์ของมนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาตนเองและการศึกษา ความมีระเบียบวินัย การทำงานหนัก ความประหยัด การทดแทนบุญคุณแก่ผู้มีพระคุณ การให้ความสำคัญต่อครอบครัว การสร้างความปรองดองและมั่นคงในสังคม ความมีคุณธรรม ในสังคม และผู้นำหลักปฏิบัติของขงจื้อยังคงมีความสำคัญต่อสังคมของเกาหลีในปัจจุบันเนื่องจากเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตทั้งในระดับส่วนตัว ครอบครัว และสังคม นอกจากนี้ปรัชญาขงจื้อที่เน้นการทำงานหนัก รวดเร็ว(palli-palli) การเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายช่วยทำให้เกาหลีสามารถพัฒนาตนเองและผ่านพ้นช่วงวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจไปได้ อย่างน่าทึ่ง

ดูเหมือนว่าปรัชญาของขงจื้อจะมีอิทธิพลต่อค่านิยมทางสังคมของเกาหลีเช่นเดียวกับประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำในเอเชียอื่นๆที่ถูกเรียกว่าเป็นประเทศ 5เสือแห่งเอเชียซึ่งได้แก่ จีน ฮองกง ไต้หวัน ญี่ปุ่น ที่ประเทศเหล่านี้มีค่านิยมทางสังคมที่เน้นความประหยัด การทำงานหนัก ความมุ่งมั่นในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครอบครัวและเครือข่ายทางสังคมและธุรกิจ และการวางแผนระยะยาว อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี(Schneider and Barsoux, 2003: 111)

อิทธิพลของปรัชญาขงจื้อที่กล่าวมาสอดคล้องกับการศึกษาของ แกนนอนและลี ชอง วาย(Gannon, 2001: 147- 154)(Le, Chong Y., 2012) ที่กล่าวว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมของคนเกาหลีได้รับอิทธิพลมาจากลัทธิขงจื้อของจีนที่เข้ามาเผยแพร่ตั้งแต่ราชวงศ์ Koryo ซึ่งสิ้นสุดในปี ค.ศ. 1392 ลัทธิขงจื้อได้กล่าวถึงความสัมพันธ์อันเป็นรากฐานของระบบสังคมที่มีระยะห่างระหว่างอำนาจสูง(High degree of power distance) ซึ่งความสัมพันธ์จะมีดังต่อไปนี้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อและลูกชาย ถูกควบคุมโดยความรัก ความผูกพัน
- 2) ผู้ปกครองและผู้ถูกปกครองถูกควบคุมโดยความชอบธรรม
- 3) สามเษกและภรรยาที่จะต้องทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ผู้อาวุโสและผู้เยาว์วัยที่จะต้องทำหน้าที่ตามลำดับชั้นทางสังคมที่เหมาะสม
- 5) เพื่อนที่จะต้องมีความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านี้จะมีผลต่อกิจกรรมของคนเกาหลีในสังคมที่จะต้องทำหน้าที่ของตนตามความเหมาะสมตามหลักของลัทธิขงจื้อ บางครั้งคนเกาหลีอาจรู้สึกไม่สบายใจหากต้องทำตามวัฒนธรรมของคนอเมริกันซึ่งจะปฏิบัติต่อทุกคนคล้ายคลึงกันหมด ตามลัทธิขงจื้อ อายุจะมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อคนเกาหลีพบคนแปลกหน้าก็จะถามถึงอายุ เพื่อที่จะวางตัวได้ถูก ต่างจากคนอเมริกันที่หากทำเช่นนี้จะถือว่าการเสียมารยาท

จริยธรรมการทำงานของขงจื้อมีอิทธิพลอย่างมากต่อเยาวชนเกาหลี เยาวชนเกาหลีจะช่วยผู้ปกครองทำงานบ้านและจะขยันเรียน โดยจะเรียนสัปดาห์ละ 6 วัน ในแต่ละวันจะใช้เวลาในการทำการบ้านถึง 2-3 ชั่วโมง และเช่นเดียวกับคนญี่ปุ่น คนเกาหลีจะมีอัตราการรู้หนังสือมากกว่า 99%

2. ระบบเครือญาติ เนื่องจากคนเกาหลีจะได้รับอิทธิพลจากครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ บิดาจึงต้องทำหน้าที่ในการปกป้องผลประโยชน์ให้กับสมาชิกทุกคนในครอบครัว จึงมีลักษณะการช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลที่เป็นเครือญาติ

3. สังคมของเกาหลีจะเน้นผลประโยชน์ของกลุ่ม เนื่องจากมีพื้นฐานมาจากสังคมเกษตรในอดีตที่มีการร่วมมือและช่วยกันทำงาน โดยจะมีกลุ่ม 3 ประเภทที่ช่วยเหลือกัน คือ Kye, Dure, และ Pumatshi .

Kye: จะเป็นกลุ่มที่ช่วยเหลือกันในงานประเพณีต่างๆ เช่น งานศพ แต่งงาน หรือความช่วยเหลือทางการเงินและการดูแลซึ่งกันและกันซึ่งลักษณะนี้ยังปรากฏในชนบทของเกาหลี

Dure และ Pumatshi เป็นลักษณะความช่วยเหลือด้านแรงงานในไร่นา (ซึ่งน่าจะมีลักษณะใกล้เคียงกับการลงแขก ดำนา และเกี่ยวข้าว เช่นเดียวกับคนไทยในอดีต) กิจกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในสังคมขณะเดียวกันสังคมของคนเกาหลีจะคำนึงถึงชื่อเสียงและการรักษาหน้าตาในแง่ของการมีบทบาทและสถานะทางสังคม

ขณะที่แบคแมน (Backman, 2004: 254-255) กล่าวถึงสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับค่านิยมบางประการของคนเกาหลีก็คือเกาหลีเป็นประเทศที่ประกอบไปด้วยคนส่วนใหญ่ที่มีเชื้อชาติเดียว จึงมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงมาก ที่สำคัญคือเกาหลีมีความปรองดองด้านศาสนาที่สูงมากไม่มีความขัดแย้งทางศาสนาเช่นเดียวกับอีกหลายประเทศทั่วโลกเนื่องจากประชากรราว 47% นับถือศาสนาพุทธ ในขณะที่ประชากรราว 49% ประกาศตนเองเป็นคริสต์ศาสนา (โปรเตสแตนต์และคาทอลิก) ขณะที่ผู้นำสูงสุดก็มีทั้งที่นับถือพุทธและคริสต์ เช่นประธานาธิบดีชุน ดูวานเป็นพุทธ โรแดวูเป็นพุทธ คิมยองซัม เป็นคริสต์ คิมแดจุง เป็นคาทอลิก และโรมูฮันเป็นแคทอลิก อย่างไรก็ตามความเป็นคริสเตียนของคนเกาหลีจำนวนมากอาจทำให้อิทธิพลของปรัชญาขงจื้อลดบทบาทลงไป เช่นการประท้วงและคัดค้านผู้มีอำนาจเหนือตนซึ่งเป็นสิ่ง

ที่ขัดต่อคำสอนของขงจื้อที่ให้ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกาหลีกลายเป็นประเทศที่มีสหภาพแรงงานที่ก้าวร้าวและทรงพลังในการต่อรองมากที่สุด ในเอเชีย ขณะเดียวกันเกาหลีก็ได้ผ่านประสบการณ์ที่เจ็บปวดในช่วงที่ประชาชนต่อต้านอำนาจเผด็จการทหารมาแล้ว

4. คนเกาหลีให้ความสำคัญต่อการดำรงชีวิต ในปัจจุบันมากกว่าความเชื่อเรื่องโลกหน้าหรือชีวิตหลังความตายแม้จะนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน คนเกาหลีจึงทำงานหนักโดยคำนึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการเพื่อความสำเร็จในชีวิต โดยมีเป้าหมายที่ความร่ำรวยและชื่อเสียงหลังจากที่ได้รับความกดดันและเผชิญกับความยากจนมาเป็นเวลานานก่อนช่วงที่จะมีการพัฒนาทางเศรษฐกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960. สิ่งนี้เป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้เกาหลีประสบความสำเร็จและพัฒนาประเทศได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามค่านิยมในการทำงานของคนเกาหลีรุ่นใหม่จะไม่ค่อยทุ่มเทการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นก่อน คนที่เรียนเก่ง จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำจำนวนน้อย จะเลือกทำงานในบริษัทขนาดใหญ่หรือ แชโบล เนื่องจากมองเห็นความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่มีคนจำนวนมากที่ชอบทำงานอิสระและสบาย เช่นทำธุรกิจส่วนตัว

ดร. ลินชุกิม ศาสตราจารย์สาขาการบริหารแห่งมหาวิทยาลัยเกาหลีกล่าวว่า นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 90 เป็นต้นมา จริยธรรมในการทำงานของคนเกาหลีได้เปลี่ยนจาก “ทำงานหนักและอดออมมาเป็นทำงานน้อยและสนุกสนาน” คนเกาหลีจะทำงานเฉลี่ยสัปดาห์ละ 48-49 ชั่วโมง โดยมีแนวโน้มที่คนเกาหลีจะทำงานลดลงในอนาคต ซึ่งเรียกว่าเป็น “โรคเกาหลี” เช่นข้าราชการจำนวนมากนิยมที่จะ “พวกชิพุง” หรือการนอนและปฏิเสธที่จะขยับเยื่อน ซึ่งน่าจะเป็นการพูดแบบเสียดสีมากกว่าจะเน้นความหมายที่แท้จริง(ดาร์ค : 2542, 97)

นอกจากนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของบริษัทเกาหลี อีกประการหนึ่งก็คือการที่สังคมเกาหลีมีวัฒนธรรมแบบ วัฒนธรรมแบบ Jeong หยาง(Yang, 2005: The Business Review) ศึกษาวัฒนธรรมแบบ

Jeong ของเกาหลีที่มีอิทธิพลสำคัญต่อองค์กร โดยกล่าวว่าจากการศึกษาของ ฮอฟเตด คนเกาหลีจะมีระยะห่างระหว่างอำนาจสูง(high power distance) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคนเกาหลีส่วนใหญ่ยอมรับในอำนาจและความร่ำรวยที่ไม่เท่าเทียมกันในสังคม องค์กรของเกาหลีจึงรวมอำนาจ เป็นทางการและเคารพผู้อาวุโส ขณะเดียวกันคนเกาหลีก็มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (low individualism) พวกเขาจึงให้ความสำคัญต่อกลุ่ม อย่างไรก็ตามแม้องค์กรของเกาหลีจะให้ความสำคัญต่อผู้นำแต่บนพื้นฐานของความคิดแบบ “Inwha” หรือความปรองดอง ตามปรัชญาขงจื้อ ผู้นำเกาหลีจะให้ความสำคัญต่อทั้งงานและคนโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถนอมน้ำใจและสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้นำในองค์กรเกาหลีจึงเป็นนักประนีประนอม สร้างความเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชาโดยใช้รูปแบบผู้นำเผด็จการแบบ พ่อพระ (benevolent authoritarian) หยางกล่าวต่อไปว่า Jeong มีบทบาทสูงในองค์กรของเกาหลีโดยกล่าวว่าวัฒนธรรมเกาหลีเป็นวัฒนธรรมแห่ง Jeong

คำว่า Jeong มีความหมายถึงอารมณ์ความรู้สึกที่แสดงถึงความรัก ความผูกพัน ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร อันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรเนื่องจาก องค์กรจะเกิดความรักใคร่กลมเกลียว การช่วยเหลือสนับสนุนด้านการงาน การวางแผน การเมืองและทำให้จิตใจและอารมณ์ของสมาชิกในองค์กรดีขึ้น Jeong เป็นผลผลิตทางอารมณ์ที่วิวัฒนาการทีละเล็กทีละน้อยจากประวัติศาสตร์ของชาวเกาหลีซึ่งไม่สามารถสร้างขึ้นอย่างฉับพลันแต่ต้องอาศัยเวลาในการรังสรรค์ขึ้นมาตามธรรมชาติ เมื่อเยาวชนเกาหลีเติบโตขึ้น เขาจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับ Jeong ในรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีต่อบิดา เพื่อนบ้านและสมาชิกในสังคม ดังนั้นการแสดงออกของ Jeong ต้องอาศัยเวลา Jeong จึงมีความหมายโดยรวมถึง “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการคำนึงถึงผู้อื่น” จนทำให้คนเกาหลีรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น

สามารถกล่าวได้ว่า Jeong มีรากฐานมาจากปรัชญาของขงจื้อที่สอนให้คนทุกคนเป็นคนดี ไม่เห็นแก่ตัว รับผิดชอบและคำนึงถึงกลุ่ม (woori: we-ness) Jeong จึงเป็นความผูกพันที่ทำให้กลุ่มอยู่อย่างกลมเกลียว เกิดความร่วมมือร่วมใจซึ่งเป็นผลจากการคบหาสมาคมกันเป็นเวลานาน

ปัจจัยที่ได้อ้างมาแล้วข้างต้น ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทของเกาหลีดังมีลักษณะต่อไปนี้คือ (Kao et al., 1999: 94-101)

1. เกาหลีจะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นกลุ่ม ซึ่งแตกต่างจากประเทศในแถบตะวันตกที่เน้นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ดังนั้นเกาหลีจึงเน้นความปรองดองในระหว่างเพื่อนร่วมงาน
2. พนักงานชาวเกาหลีจะแสดงความนับถือและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาเนื่องจากองค์กรเปรียบผู้บังคับบัญชาเสมือนบิดาที่ต้องคอยดูแลบุตร
3. องค์กรของเกาหลีเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและให้ความสำคัญต่อบุคลากร(person-centered) มากกว่าการเน้นความสำคัญของงาน (job-centered)

อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของเกาหลีกับญี่ปุ่นในด้านที่เน้นการทำงานเป็นทีม หรือกลุ่มจะเห็นว่าองค์กรของเกาหลีจะมีลักษณะของการเน้นกลุ่มน้อยกว่าองค์กรของญี่ปุ่น ลักษณะดังกล่าวสามารถอธิบายโดยการศึกษาปรากฏการณ์ที่เรียกว่า พลวัตรของการเน้นกลุ่ม (Dynamic Collectivism) ของ โชและยุน(Cho and Yoon อ้างใน Warner, 2003: 193-195) ที่กล่าวว่าองค์กรแบบเกาหลีจะมีกลุ่มการทำงานสองชนิดคือ “คนในกลุ่ม” และ “คนนอกกลุ่ม” ผู้ที่จะได้รับประโยชน์และการปฏิบัติที่ดีจากผู้นำคือบุคคลในกลุ่ม ส่วนผู้ที่เป็นบุคคลนอกกลุ่มจะได้รับการปฏิบัติที่ต่างจากบุคคลในกลุ่ม ดังนั้นจึงเกิดการแข่งขันเพื่อความก้าวหน้าระหว่างบุคลากรทั้งสองกลุ่มอย่างรุนแรงในองค์กร ซึ่งลักษณะดังกล่าวก็เกิดขึ้นในสังคมเกาหลีด้วยเช่นกัน

กระบวนการจัดการในองค์กรของเกาหลีใต้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าหน้าที่หลักทางการจัดการ ได้แก่การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม บทความนี้จะพยายามอธิบายกระบวนการในการจัดการตามหน้าที่หลักทางการจัดการที่ทำให้องค์การของเกาหลีพัฒนาจนเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก

การวางแผนและกลยุทธ์ในการแข่งขันในบริษัทของเกาหลี (Chen, 2004: 186-188) ในช่วงแรกของการพัฒนาเศรษฐกิจในทศวรรษที่1960 บริษัทของเกาหลีส่วนใหญ่เลือกที่จะผลิตสินค้าที่เป็นสินค้าเพื่อการบริโภคขนาดเล็กใช้แรงงานเป็นหลัก(labor-intensive) สินค้าเหล่านั้นส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีวงจรชีวิตอยู่ในช่วงเจริญเติบโตหรือเติบโตเต็มที่ซึ่งได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาล ยกเว้นอุตสาหกรรมหนักเช่นการผลิตซีเมนต์และปุ๋ยที่ใช้ในการเกษตรซึ่งมีผู้ผลิตรายใหญ่น้อยราย รัฐบาลพึงพอใจกับการที่เกาหลีมีอุตสาหกรรมเบาที่ใช้แรงงานเป็นหลักเนื่องจากการผลิตสินค้าบริโภคจะลดการนำเข้าจากต่างประเทศและเป็นการทำให้เงินไม่รั่วไหลออกนอกประเทศ ขณะเดียวกันยังเป็นการสร้างงานให้กับแรงงานไร้ฝีมือจำนวนมากให้มีความชำนาญภายหลังสงคราม วิธีการเรียนรู้เทคโนโลยีจากต่างชาติของบริษัทเกาหลีในขณะนั้นมี2วิธีคือ หากเป็นบริษัทขนาดใหญ่ก็จะขอรับความช่วยเหลือและให้บริษัทต่างชาติมาสร้างโรงงานและสอนการผลิต(turnkey plants)แก่บรรดาวิศวกรและนักเทคนิคชาวเกาหลี ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กที่มีเงินทุนน้อยจำนวนมากทำการลอกเลียนแบบสินค้าต่างชาติจนประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่นบริษัท Korean Steel Pipe ลอกเลียนและพัฒนาสินค้าจากญี่ปุ่นจนประสบความสำเร็จ กลยุทธ์อื่นๆที่ทำให้บริษัทเกาหลีประสบความสำเร็จได้แก่การลดเวลาในการผลิตสินค้าซึ่งจะทำให้สามารถวางจำหน่ายในตลาดได้อย่างรวดเร็วทำให้ได้เงินหมุนเวียนเร็วขึ้น ขณะเดียวกันต้นทุนการผลิตจะลดลงมหาศาล เกิดกำไรมากขึ้นและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งในตลาดที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เช่นบริษัทซัมซุงผลิตอุปกรณ์ ชิพขนาด 64K DRAM ภายใน6เดือนในขณะที่

บริษัทอเมริกันต้องใช้เวลาถึง18 เดือนในการผลิตสินค้าดังกล่าว

กลยุทธ์อื่นๆที่บริษัทเกาหลีใช้จนประสบความสำเร็จได้แก่การผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างกันหลายประเภทในบริษัทเดียวกัน(diversification) บริษัทขนาดใหญ่ที่สำคัญในเกาหลีจะแตกธุรกิจของตนออกไปประดุจ “หนวดปลาหมึก” ภายใต้การสนับสนุนจากรัฐบาล ภายในระยะเวลาเพียง 20-30ปี กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ (Chaebols) เช่นซัมซุง ฮุนได ลักกี้ โกลสตาร์ และแดวู สามารถพัฒนาตนเองจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สำคัญให้กับเกาหลี เนื่องจากเจริญเติบโตรวดเร็วและสร้างงานให้กับบริษัทในเครือได้อย่างดี

การจัดองค์การของบริษัทเกาหลี (Chen, 2004: 179-181)การจัดองค์การของเกาหลีสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมทางการจัดการที่ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของเกาหลี โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและมีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการตัดสินใจเรื่องสำคัญโดยเฉพาะการเงินจะมาจากผู้บริหารระดับสูง กระบวนการในการตัดสินใจดังกล่าวเรียกว่า kyul-jae โดยมีการประทับตราหรือเซ็นอนุมัติตามระดับชั้นของการบังคับบัญชา ที่ภาษาเกาหลีเรียกว่า chops ซึ่งกระบวนการในการตัดสินใจดังกล่าวอาจใช้เวลาหลายเดือนในการอนุมัติ บางบริษัทชั้นนำเช่นซัมซุงได้ตัดขั้นตอนในการตัดสินใจจาก 21ขั้นตอนให้เหลือเพียง3 ขั้นตอน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์การของเกาหลีจะเริ่มจาก ประธานกรรมการบริหารบริษัท ตามด้วยประธาน รองประธาน ผู้อำนวยการบริหารอาวุโส ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าคนงานและพนักงานระดับปฏิบัติการ

องค์การของเกาหลีมีลักษณะสูงชัน และมีระดับการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จะมีการแต่งตั้งหน่วยงานวางแผนและประสานงานภายใต้ผู้บริหารระดับสูงเพื่อรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ แม้้องค์การของเกาหลีจะมีลักษณะรวมอำนาจและมีการจัดการอย่างเป็นทางการแต่ต้องการกลับไม่ได้กำหนดหน้าที่ความ

รับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่พนักงานทุกคนแต่กลับขึ้นกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามโอกาสจนอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้นองค์การของเกาหลีจึงมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยอาศัยความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

ขณะเดียวกัน องค์การของเกาหลีจำนวนมากไม่แยกระหว่างเจ้าของกิจการและฝ่ายบริหาร ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีบทบาทสูงในการบริหารงาน ความสัมพันธ์ทางสายเลือดแบบญาติพี่น้อง(chiban, hyul-yun)จึงมีความสำคัญในการทำธุรกิจ อย่างไรก็ตามการคัดเลือกคนที่จะมาเป็นผู้นำองค์การเป็นเรื่องสำคัญ องค์การเกาหลีส่วนใหญ่จะมีระบบการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งที่สำคัญจากบุคคลที่มีความสามารถในบริษัท(gong-chae)

บุคลากรในองค์การของเกาหลีมีการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลที่มาจากภูมิภาค โรงเรียนหรือจบมาจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน เช่นเดียวกับประเทศในเอเชียอื่นๆ เช่นในบางองค์การจะสนับสนุนบุคลากรที่มาจากภูมิภาคเดียวกัน (ji-yun) เช่นโซล โฮนาม(ภาคตะวันตกเฉียงใต้) ยองนาม(ภาคตะวันออกเฉียงใต้) ให้มีตำแหน่งระดับสูงในบางองค์การจะสนับสนุนบุคลากรที่จบจากสถาบันเดียวกัน (hahk-yun)หรือมหาวิทยาลัยชั้นนำเหมือนกัน เช่น โซล เนชันแนล หรือมหาวิทยาลัยยงไซให้เป็นผู้บริหารระดับสูง ในอดีตแนวปฏิบัติดังกล่าวเข้มข้นมากจนเป็นหลักว่าหากผู้ใดสำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนมัธยม Kyunggi และมหาวิทยาลัย Seoul National University สามารถที่จะกลายเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ในบางองค์การ การเป็นภูมิภาคหรือสถาบันนิยมที่มีเอกลักษณ์และความภูมิใจในท้องถิ่นและสถาบันของตนก่อให้เกิดกลุ่มและความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการขึ้นในองค์การ อย่างไรก็ตามความสำคัญของระบบเครือญาติยังคงมีความสำคัญสูงในการจัดองค์การแบบเกาหลี

โชและยูน(Cho and Yoon อ้างใน Warner, 2003: 198) กล่าวว่าค่านิยมที่มีอิทธิพลในการจัดโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะรวมอำนาจของเกาหลีมาจากอิทธิพลของญี่ปุ่น กองทัพ และปรัชญาขงจื้อ องค์การ

ของเกาหลีจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัวและกองทัพในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะอิทธิพลของปรัชญาขงจื้อที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการจัดองค์การรูปแบบนี้คล้ายคลึงกับของประเทศเวียดนาม สอดคล้องกับฮาร์กิตและไคร์เนอร์ (Hargittay, and Kleiner, 2005) ได้กล่าวว่าการจัดการของเกาหลีหรือ "K-Type" นั้นมีรากฐานมาจาก ปรัชญาของขงจื้อ ที่เน้นผู้นำแบบบิดา มีการจัดองค์การแบบเป็นทางการที่เน้นการสั่งการและการตัดสินใจจากบนลงล่างและมักเป็นธุรกิจแบบครอบครัว

แชโบล(Chaebols) ดอง ซุน โช(Dong-Sung Cho) อ้างถึงใน โรซารี แอล ตุง(Rosalie L. Tung:2001: 572-575) ได้กล่าวถึงความเป็นมาและลักษณะของแชโบลว่าแชโบลเป็นระบบเครือญาติที่ทำการควบคุมธุรกิจจำนวนมากในเกาหลี ในปี 1997 จำนวนแชโบลในเกาหลีมีถึง 30 กลุ่มโดยมีผลต่อยอดผลิตภัณฑ์ประชาชาติถึง 15% และมีผลต่อยอดการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมถึง 37% โดยจ้างคนเกาหลีถึง5%ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศ แชโบลมีผลต่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจของเกาหลีแต่ก็มีข้อเสียที่มีผู้ออกมาคัดค้านก็คือ แชโบลก่อให้เกิดการผูกขาดในธุรกิจและการกีดกันแรงงานในเกาหลี อย่างไรก็ตามวิลเลียมสัน (Williamson, 2004: 35)กล่าวว่า กลุ่มทางธุรกิจของเกาหลี(Chaebol)มีความสำคัญมากโดยเป็นหนึ่งในเจ็ดพลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สำคัญในการสร้างบริษัทชั้นนำในเอเชีย อันประกอบด้วย บริษัทคนจีนโพ้นทะเลเกาหลีแชโบล บริษัทของจีนแผ่นดินใหญ่ บริษัทสำคัญในประเทศต่างๆ บริษัทญี่ปุ่น บริษัทของสิงคโปร์ และภูมิบุตราของมาเลเซีย

ภาวะผู้นำในองค์การ เฉิน (Chen, 2004: 181-183) กล่าวถึงภาวะผู้นำขององค์การในเกาหลีไว้ว่าผู้นำในองค์การของเกาหลีส่วนมากเป็นผู้นำที่มีการจัดการตามรูปแบบระบบครอบครัวและเครือญาติโดยบิดาจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดและเป็นที่นับถือของสมาชิกครอบครัวทุกคน ขณะเดียวกัน บิดาจะต้องดูแลความเป็นอยู่ของสมาชิกในครอบครัวทุกคนและกำหนดอนาคต

ให้บุตรแต่ละคน ผู้นำจึงมีลักษณะเป็นเผด็จการอำนาจนิยม(authoritarian style) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ลักษณะผู้นำแบบนี้ทำให้ผู้บริหารระดับกลางและล่างมีอำนาจหรือบทบาทในการตัดสินใจน้อยมาก อย่างไรก็ตามรูปแบบผู้นำในองค์กรของเกาหลีไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเนื่องจากผู้นำได้รับอิทธิพลจากค่านิยมทางสังคมคือ “inhwa” ซึ่งหมายถึงความปรองดองหรือความประนีประนอมที่คล้ายคลึงกับหลักการแบบ “wa” ของญี่ปุ่น แต่inhwa ของเกาหลีไม่ได้เน้นความเป็นกลุ่ม เช่นเดียวกับญี่ปุ่น inhwa ของเกาหลีจะเน้นความปรองดองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และแต่ละกลุ่มในองค์กรต้อง ต้องสนับสนุนกลุ่มอื่นตัวเพื่อรักษาความปรองดองระหว่างกลุ่มไว้

ความพยายามของผู้นำที่พยายามรักษาความปรองดองกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีหลายวิธีเช่นในการตัดสินใจจะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน วิธีการในการตกลงนอกรอบโดยการหาตัวร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ เรียกว่า “sajeonhyupui” ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการ “nemawashi” ของญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวเกาหลีมักลังเลที่จะแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความไว้วางใจและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามรูปแบบเผด็จการแบบพ่อพระ(benevolent authoritarian leadership) ในปัจจุบันคนเกาหลีเริ่มให้ความสำคัญต่อผู้นำลดลงเนื่องจากผู้นำบางส่วนมีพฤติกรรมฉ้อฉล การเน้นความเท่าเทียมระหว่างบุคคลเริ่มมีมากขึ้นในองค์กร(Warner, 2003: 200) สอดคล้องกับที่แบคแมนกล่าวว่า การให้ความสำคัญกับผู้นำอาจทำให้เกิดการฉ้อฉลขึ้นได้ง่ายในระดับรัฐบาลจนบางครั้งคนเกาหลีจำนวนมากเกิดความเบื่อหน่ายต่อระบบการเมือง(Backman, 2004: 255) สิ่งที่เป็นจุดอ่อนที่เกิดจากวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งก็คือระบบเศรษฐกิจขาดระบบการตรวจสอบที่ดี จนอาจเกิดการฉ้อฉลและการใช้เส้นสายมากในองค์กรทางธุรกิจที่สำคัญ(Chaebols)และรัฐบาล อย่างไรก็ตาม เกาหลีพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นโดยการนำตัวคนผิดมาลงโทษเพื่อไม่ให้เป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นๆต่อไป

การสื่อสารในองค์กร(Chen, 2004: 183) การสื่อสารในองค์กรของเกาหลีจะมีลักษณะจากบนลงล่างตามสายการบังคับบัญชาหรือคำสั่งเป็นหลักเนื่องจากผู้นำส่วนใหญ่เป็นเผด็จการ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจคำสั่งก็มักจะใช้วิญญานของตัวเองในการตีความคำสั่งนั้นๆแทนที่จะกลับไปถามผู้บังคับบัญชา การสื่อสารในองค์กรจะเน้นการทำตามคำสั่งจากบนลงล่างมากกว่า การสื่อสารในแนวนอนระหว่างหน่วยงานต่างๆ สิ่งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ เกา(Kao, 1999: 93)ที่กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรของเกาหลีจะเน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ไม่มีการสื่อสารในระดับเดียวกันและไม่มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการทำให้บุคลากรมีความใกล้ชิดสนิทสนมซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่กล้าแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในที่ประชุมเนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างอาจก่อให้เกิดการเสียหน้าและความไม่พอใจ คนเกาหลีจึงมักเจรจากับผู้นำแบบไม่เป็นทางการ เพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสาร โดยผู้นำของเกาหลีมักจะหาโอกาสในการชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาในการรับประทานอาหารเย็นที่ร้านอาหารหรือที่บ้าน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจึงเป็นวิธีที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ในช่วงปี 2002 มีผู้ทำการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการในองค์กรของเกาหลีโดยพบว่าการลดความสำคัญของการจ้างงานตลอดชีวิตและการให้ค่าตอบแทนแก่ผู้อาวุโสในองค์กรและมีการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการบางประการเช่น เน้นความสำคัญของบุคคลมากขึ้น เน้นการตอบสนองความต้องการของตลาด มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานมากกว่าเดิมที่เน้นความมั่นคง มีการจัดโครงสร้างการทำงานที่เน้นความเรียบง่าย เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับความสามารถและระบบคุณธรรม เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรมากขึ้น ดังตารางในหน้าถัดไป

ลักษณะทางการจัดการที่เปลี่ยนแปลงในประเทศเกาหลีใต้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ลักษณะดั้งเดิมทางการจัดการ	ลักษณะการจัดการที่เปลี่ยนแปลง
แนวคิดหลัก	-เน้นความสำคัญขององค์กร -เน้นกลุ่ม -เน้นสังคม	-เน้นความสำคัญของบุคคล -เน้นความสำเร็จของแต่ละบุคคล -เน้นตอบสนองต่อตลาด
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	-รับบัณฑิตที่จบจำนวนมาก -เน้นความมั่นคงในงาน -เน้นบุคลากรที่เก่งหลายด้าน	-รับตามความจำเป็น -มีการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายงาน -เน้นความเชี่ยวชาญ
ระบบการทำงาน	-โครงสร้างองค์กรที่สูงชัน -แบ่งงานตามหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการและสนับสนุน -เน้นความสำคัญของตำแหน่ง	-โครงสร้างแบนราบ -เน้นการทำงานเป็นทีม -ให้ความสำคัญกับความสามารถ
การประเมินผลและการให้รางวัล	-ระบบอาวุโส -วัดความก้าวหน้าในงานจากเกรดที่จบ/ลักษณะงาน -ไม่เปิดเผยผลของการประเมินงาน -มีการประเมินผลงานเพียงด้านเดียว	-ผลงานและความสามารถ -ระบบคุณธรรม -เปิดเผยผลของการประเมินผลงานแก่บุคลากร -มีการประเมินผลงานแบบ 360 องศา
อิทธิพลของบุคลากร	-มีส่วนร่วมน้อยมากในการตัดสินใจ -ได้รับข้อมูลในบริษัทน้อยมาก	-มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ -ได้รับข้อมูลจากบริษัท

ที่มา (Warner, 2003: 202)

สรุป

ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์มีผลต่อการจัดการธุรกิจของเกาหลีใต้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางเศรษฐกิจของเกาหลี องค์กรประกอบวัฒนธรรมเกาหลี และปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทของ

เกาหลีได้แก่ปรัชญาขงจื้อ ระบบเครือญาติ การเน้นกลุ่ม และการให้ความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน มากกว่าความเชื่อเรื่องโลกหน้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทของเกาหลีแบบเน้นกลุ่ม การแสดงความนับถือและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การเน้น

ความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างบุคคลและการให้ความสำคัญต่อบุคลากร(person-centered) มากกว่าการเน้นความสำคัญของงาน(job-centered) นอกจากนี้กระบวนการจัดการในองค์กรของเกาหลี ลักษณะของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการจัดการในเกาหลีในปัจจุบัน และปัจจัยที่ทำให้เกาหลีประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจ เกิดจากความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในชาติ การให้ความสำคัญต่อการศึกษา ความขยันขันแข็ง การทำงานหนัก ความรับผิดชอบต่อสังคมตามปรัชญาขงจื้อ การพัฒนาประเทศที่เน้นอุตสาหกรรมและการส่งออก การส่งเสริมความเท่าเทียมด้านสังคม เศรษฐกิจ และความเป็นชาตินิยมอย่างรุนแรงของคนเกาหลีที่เป็นผลมาจากการถูกรุกรานและกดขี่จากต่างชาติในอดีต ดังนั้น สิ่งที่คนไทยทุกคนต้องตระหนักและต้องช่วยกันตอบคำถามให้ได้ว่าแล้วประเทศของเรามีทิศทางอย่างไรในอนาคต เพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ แนวความคิดการจัดการแบบเกาหลีและปัจจัยที่ทำให้ประเทศนี้เจริญก้าวหน้าดังที่กล่าวมา อาจนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรในประเทศไทยได้ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีสติภายใต้ปรัชญาแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานให้แก่พสกนิกรชาวไทย

เอกสารอ้างอิง

ดำรงค์ ฐานดี, *เกาหลีวันนี้*, กรุงเทพฯ: ศูนย์การศึกษาเกาหลี คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง : 2542.

Backman Michael and Butler Charlotte. (2003). *Big in Asia: 25 Strategies for Business Success*. New York: Palgrave Macmillan.

Backman Michael. (2004). *The Asian Insider: Unconventional Wisdom for Asian Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Chen Min.(2004). *Asian Management System 2nd ed*. London: Thomson Learning.

Domjahn, Thomas M. (2013). What (if Anything) Can Developing Countries Learn from South Korea?. *Asian Culture and History* 5.2 16-24.

Hargittay Peter, Brian Kleiner H.(2005). Effectively Managing Korean-American Businesses Management Research News. Patrinton:. Vol.28, Iss. 6; pg. 55, 11 pgs

Inju Yang. (Dec 2005). Group Leadership in Korean Companies: The Business Review, Cambridge. Hollywood: Vol.4, Iss. 2; Pg. 73

Kao Henry S.R., Sinha Durganand, and Wilpert Bernhard. (1999). *Management and Culture Values: the Indigenization of Organizations in Asia*. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.

Lee, Choong Y. (Oct 2012). Korean Culture and Its Influence on Business Practice in South Korea. *Journal of International Management Studies* 7.2 184-191.

Patterson, Louise; Bae, Seong. (2013). Gender in Equality in Korean Firms: Results From Stakeholders Interviews. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 17.1 93-113.

Schneider Susan C. and Barsoux Jean-Louis. (2003). *Managing Across Cultures*. London: Pearson Education Limited.

Gannon, Martin J. (2001). *Understanding Global Culture*; California: Sage Publications Inc.

Park, Jeannie J. Edward J. Park. (1997). *Hello from Korea* ; Seoul : Korean Information Service.

Patrick Kim Cheng; Ang, Sik Liong. (2013).
Confucian Ethics, Governance and
Corporate Social Responsibility.
International Journal of Business and
Management 8.4: 30-43.

Rhoads, Murphey. *A History of Asian 3rd ed.*
New York : Addison Wesley Educational
Publishers Inc. 2003.

Tung, Rosalie L. (2001). *The IEBM Handbook of
International Business.* London :
Thomson Learning.

Warner Malcolm. (2003). *Culture and
Management in Asia.* London:
Routledge Curzon.

Williamson Peter J. (2004). *Winning in Asia:
Strategies for Competing in the New
Millennium.* Massachusetts: Harvard
Business School Publishing.

www.thaiembassy.org เข้าถึงเมื่อ 20พค.2557.