



บทที่ 6

บทสรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง "วัฒนธรรมองค์การสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อของบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา วิเคราะห์โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 แบบ ประกอบด้วย การเก็บบันทึกภาคสนาม โดยสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและรวบรวมเอกสารที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมขององค์การเนชั่น เพื่อวิเคราะห์ประเมินทิศทางในการขยายธุรกิจข้ามสื่อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมเนชั่นกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ท้ายสุดเพื่อวิเคราะห์กระบวนการปรับปรนวัฒนธรรมเนชั่นเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อ

เหตุที่สนใจศึกษาเป็นเพราะเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักสื่อสารมวลชนทุกคนย่อมอยู่ภายในองค์การใดองค์การหนึ่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่ในแวดวงวิชาการยังไม่มีผู้ใดศึกษาเรื่องนี้ อีกทั้งการนำเอาประเด็นการขยายธุรกิจข้ามสื่อมาเกี่ยวข้องกับฐานะตัวแปรตามนั้นเป็นเพราะในอนาคตมีแนวโน้มว่าองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ทั้งหลายจะกระโจนเข้าสู่สมรภูมิจากสื่อวิทยุ โทรทัศน์กันอย่างเข้มข้นยิ่งขึ้น สิ่งหลักคั่นให้องค์การเหล่านั้นดำเนินการได้จำเป็นต้องมีปัจจัยภายนอกเป็นตัวเข้าและปัจจัยภายในที่เป็นแรงหนุนปัจจัยภายในดังกล่าวคือวัฒนธรรมองค์การ ก็นความหมายของทุกสิ่งทุกอย่างที่ก่อตัวมาเป็นองค์การหนึ่งๆ ในที่นี้ระบุเป็นปัจจัย 11 ประการ ได้แก่ เงินทุน ความสามารถและบารมีของผู้นำ ระบบบริหาร-การจัดการ บุคลากร การใช้ประวัติศาสตร์ขององค์การ นโยบายมรดกทางวัฒนธรรม (ค่านิยม ความเชื่อ ฐานข้อมูล) ธรรมเนียมปฏิบัติ บรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อม (อาคาร สวัสดิการ) และ วัฒนธรรมย่อย

ปัจจัย 4 ประการแรก จัดเป็น Necessary Cause นอกนั้นเป็น Sufficient Cause ปัจจัยทั้งหมดอยู่ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ตามมิติขององค์การของวัฒนธรรมองค์การ 5 ประเด็น ดังนี้

- แหล่งเงินทุน การใช้ทุนในการดำเนินงาน
- บทบาทการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรม/การให้รางวัล-การลงโทษ/การแก้ปัญหา
- กระบวนการคัดเลือกคนเข้ากลุ่ม/แนวคิดของบุคลากรที่มีต่อองค์การ/การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ
- ปัจจัยแวดล้อมเสริมสร้างวัฒนธรรม
- อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมย่อย

ในประเด็นวัฒนธรรมองค์การได้ใช้แนวทางการศึกษา "กลุ่มวัฒนธรรมของบริษัท" (Corporate Culture) สำหรับวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory) ส่วนการขยายธุรกิจข้ามสื่อวิเคราะห์ภายใต้พื้นฐานแนวคิด "อุตสาหกรรมสื่อสารมวลชน"

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมเนชั่นเกิดจากการสั่งสมบ่มเพาะความเป็นมาตั้งแต่แรกก่อตั้ง วิถีการทำงานอันเป็นเอกลักษณ์ที่เน้นท่าทีเชิงรุกทั้งการนำเสนอข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ตลอดจนวิถีการด้านการตลาด ผู้นำองค์การเนชั่น ได้แก่ ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ และ สุกฤษชัย หยุ่น คือคนสำคัญที่ประสานความรับผิดชอบและความถนัดในสายงานทำให้องค์การรุดหน้าไปได้ การมีผู้นำสองคนที่คนหนึ่งรับผิดชอบด้านการบริหารอย่างเด็ดขาดทำให้อีกคนหนึ่งลอยตัว และสามารถทำตามหลักการเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพได้เต็มที่ในฐานะนักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติ ทั้งยังเป็นการสั่งสมบ่มเพาะมีของภาพลักษณ์นี้เพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้

องค์การเนชั่นมีโลกความเป็นจริงและโลกอุดมคติ โลกความเป็นจริงมีไว้เพื่อใช้ในองค์การ ส่วนโลกอุดมคติมีไว้เพื่อใช้สำหรับคนภายนอก เมื่อเผชิญปัญหาหนึ่งองค์

การเนชั่นมีแนวทางหลักในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการไม่สู้จบ ไม่ว่าจะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาภาวะการเงินด้วยนโยบายรัดเข็มขัดที่พิสูจน์ว่าองค์การเนชั่นซึ่งแกร่งพอที่จะสอบผ่านปัญหานั้นได้ หรือการแก้ปัญหาบุคลากรด้วยการโยกย้ายซึ่งคล้ายกับการโยกย้ายของทางราชการซึ่งทำให้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปได้ระดับหนึ่ง

ทางด้านลบ องค์การเนชั่นมีวัฒนธรรมที่ทุกข์ยาก เนื่องจากต้องสูญเสียบุคลากรไปมากทั้งที่บ่มเพาะด้วยการทำงานหนักมาระยะหนึ่ง ทำให้้องค์การเนชั่นต้องประกาศภารกิจการสร้างคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ลักษณะวัฒนธรรมที่ "ทำงานร่วมกับใครไม่ได้" ยังเป็นปัญหาในการร่วมพันธมิตรกับองค์การอื่นแต่้องค์การเนชั่นเลือกแก้ปัญหาด้วยการ "สร้างเงื่อนไขต่อรองเพื่อทำคนเดี๋ยว" สำหรับการรุกข้ามสื่ออื่นในอนาคต

กล่าวสำหรับแนวโน้มในการขยายธุรกิจข้ามสื่อของ้องค์การเนชั่นเป็นไปตามทิศทางอุตสาหกรรมสื่อมวลชนมุ่งสู่ความเป็น Information Company ส่งผลให้ปรับปรนการจัดระบบของ้องค์การใหม่ทั้งหมด อุตสาหกรรมสื่อของ้องค์การเนชั่นขยายการเติบโตแบบผสมผสานระหว่างการขยายแบบรวมตัว (ทั้งแนวตั้งและแนวนอน) และกระจายตัว นั่นคือขยายธุรกิจสื่อครบวงจร ขยายธุรกิจประเภทเดียวกันเพื่อควบคุมตั้งแต่แรกเริ่มและสิ้นสุดกระบวนการ รวมไปถึงขยายธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องข้ามสื่อ

นอกจากปรับปรนในแง่การจัดระบบของ้องค์การแล้ว ยังมีความพยายามลดบทบาทของสื่อบริษัท หุ่น โดยปั้นกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ที่มีธรรมชาติแบบเดียวกันคือคุณลักษณะก้าวร้าว การปรับปรนนี้ต้องยอมแลกกับความสูญเสียภาพลักษณ์ของ show man อันเป็นจุดขายของ้องค์การ อย่างไรก็ตาม้องค์การเนชั่นยังคงขยายภาพลักษณ์เพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้อีกนาน การปรับปรนอีกประการคือมีท่าทีรักษาบุคลากรมากขึ้น สุดท้ายคือปรับรูปแบบสาระข่าวให้เบาลง

อย่างไรก็ตาม เนชั่นยังคงวัฒนธรรมหลักไว้ในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการทำงานเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพ และการคงคุณลักษณะความก้าวร้าว เป็นจุดยืนเด่นชัดในการ

ทำสื่อแบบครบวงจร

อภิปราย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ยืนยันข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในฐานะที่มี
ลักษณะพลวัต 4 ประการ ของ Sonja A. Sackmann ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมภายในบริบทขององค์การคือทางเลือกหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง
ไปตามการเผชิญหน้ากับตัวแปรต่างๆ โดยพัฒนาไปตามกระบวนการปฏิสัมพันธ์และการกระทำ
ของสังคม ตัวแปรในที่นี้คือการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันของปัจจัยภายนอก
อันได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม การศึกษา และปัจจัยทางเทคโนโลยี

ในประเด็นนี้ วัฒนธรรมเนชั่นได้แสดงให้เห็นประจักษ์ชัดว่ามีขีดความสามารถในการ
ขยายธุรกิจข้ามสื่อ ด้วยลักษณะยึดหยุ่นในตัวเองที่พร้อมจะคงไว้ซึ่งจุดยืนหลักในการประกอบ
วิชาชีพสื่อสามารถลื่นตามหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพนี้ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรายละเอียด

2. บางส่วนที่ต้องเผชิญเป็นเชิงประจักษ์สามารถมองเห็นได้ แต่ส่วนอื่นๆ อาจ
เพียงแค่สังเกตได้จากการรับรู้ การคิด อารมณ์ และการแสดงออกของสิ่งนั้น ในข้อนี้จะ
เห็นได้ว่าวัฒนธรรมเนชั่น มีลักษณะทั้งสองประการครบถ้วนทั้งส่วนที่มองเห็นได้ และส่วนที่
สังเกตได้จากการรับรู้ ส่วนที่มองเห็นได้ ได้แก่ เงินทุน ระบบบริหาร-การจัดการ
ธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย สภาพแวดล้อม ส่วนที่สังเกตได้จากการรับรู้ ได้แก่ ความ
สามารถและบารมีของผู้นำ มรดกทางวัฒนธรรม การใช้ประวัตินวัตกรรม บุคลากร บรรยากาศ
การทำงาน วัฒนธรรมย่อย

3. สิ่งเหล่านี้เคลื่อนไหวไปตามความแปรผันของกันและกันอันยากจะให้คำจำกัด
ความ องค์ประกอบของวัฒนธรรมเนชั่นทั้งหมดนี้ก็ เช่นกันมีความสัมพันธ์ต่อกันและแปรผันไป
ด้วยกันโดยไม่อาจจะระบุได้ว่าองค์ประกอบใดเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวนี้

4. องค์การแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมของตัวเองซึ่งไม่มีการตัดสินว่าดีหรือไม่ดี วัฒนธรรมองค์การบางแห่งอาจมีหน้าที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสำเร็จลุล่วง ขณะที่องค์การอื่นซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมเฉพาะ เช่นกันอาจไม่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จเสมอไป ในที่นี้ สรุปได้พอสังเขปว่าวัฒนธรรมเนชั่นมีหน้าที่ช่วยให้การขยายธุรกิจข้ามสื่อขององค์การเนชั่นลุล่วงไปได้ระดับหนึ่ง (ทั้งนี้เพราะการขยายธุรกิจข้ามสื่อยังต้องเติบโตไปอีกมาก)

จากการวิจัย พบคำตอบเรื่องการไม่ลาออกของบุคลากรส่วนใหญ่ที่อิงศรัทธาในหลักการดำเนินงานของเนชั่น นอกจากนี้พบว่ายังมีช่องทางระบายความคับข้องใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างปลอดภัยโดยไม่มีข้อห้ามหรือบทลงโทษใดๆ นั่นคือ "การขู่ขิบ" หรือการเล่าตำนานเนชั่นให้แกกันฟังเมื่อต้องเผชิญภาวะที่รู้สึกถูกกดดันหรือไม่พึงพอใจขององค์การ

ในทางกลับกัน บทลงโทษบุคลากรในเรื่องใดๆ ของผู้บริหารจะไม่นิยมใช้เลย แต่ใช้แรงกดดันภายในกลุ่มโดยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับบุคลากรโดยตรง ให้กลุ่มเป็นผู้ประเมินและตัดสิน นำมาสู่ปรากฏการณ์การโยกย้าย (turn over) ที่คล้ายกับการโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานราชการ

ทั้งสองลักษณะที่ปรากฏแฝงอยู่ในวัฒนธรรมเนชั่นนี้ พ้องกับวิธีการที่ใช้ในชุมชนหรือหมู่บ้านและหน่วยงานราชการ ตามลำดับ

จากวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการขู่ขิบกับความร่วมมือในการพัฒนา : ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านพระเพลิง ตำบลนกออก อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา" ปี พ.ศ. 2526 (หน้า 173) ของนางบุญศรี ปราบณศักดิ์ ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจนอกเหนือจากผลการวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐาน (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการขู่ขิบในงานวิจัยนี้) ดังนี้

1. การขู่ขิบเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งทำเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความผูกพันทางสังคมต่อกัน
2. การขู่ขิบมีผลด้านการควบคุมทางสังคม เพื่ออำพรางทัศนคติของสังคมและเตือน

ให้ผู้ถูกขูขับรู้ว่าตนกำลังปฏิบัติผิดที่สถานของสังคม

3. การขูขับถึงในทางดีหรือเป็นกลาง ไม่เป็นเรื่งที่ผู้ขูขับต้องปิดบังไม่ให้ผู้ถูกขูขับทราบ
4. การได้พบเห็นบุคคลใดในช่วงนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการขูขับถึงบุคคลนั้นได้
5. บ่อยครั้งที่บุคคลขูขับถึงผู้ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับตนเองให้ผู้ที่ไม่ใกล้ชิดสนิทสนมนักฟัง ทั้งที่เป็นการขูขับถึงในทางไม่ดี
6. บุคคลที่ถูกขูขับถึงด้วยทัศนคติทิศทางใด ก็มักจะมีทัศนคติต่อผู้ที่ขูขับถึงคนในทิศทางเดียวกัน

เมื่อผนวกเอาผลเกี่ยวกับเรื่งการขูขับในองค์การเนชั่น เข้าไว้ สามารถเพิ่มเติมได้อีกว่าการขูขับเป็นเครื่องมือที่สมาชิกในสังคมหรือในชุมชนใช้เป็นช่องทางระบายความอัดอั้นคับข้องใจในเรื่งใดเรื่งหนึ่งที่ปรากฏขึ้นในสังคมหรือชุมชนนั้น ส่วนใหญ่ผู้ที่ตกเป็นเป้าของการขูขับจะเป็นบุคคลสำคัญในสังคมหรือในชุมชนนั้น การที่สมาชิกในสังคมหรือชุมชนได้ระบายความคับข้องใจช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมหรือชุมชนนั้นต่อไปได้

โดยสรุป องค์การเนชั่นมีลักษณะเข้าข่ายประเภทขององค์การแบบผสมผสาน ได้แก่ องค์การแบบครอบครัว (ในแผนกย่อย) องค์การระบบราชการ (การสื่อสารแบบหลายลักษณะอักษร การโยกย้าย) ลักษณะขององค์การแบบผสมผสานนี้พ่วงมากับวัฒนธรรมเนชั่น และมีส่วนทำให้องค์การเนชั่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้

ข้อจำกัดในการวิจัย

องค์การเนชั่นมีลักษณะการเคลื่อนไหวไปข้างหน้าตลอดเวลา ทำให้ข้อมูลส่วนของโครงสร้างการบริหาร ภาวะเงินทุน และอื่นๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาเช่นกัน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยคาดว่า "วัฒนธรรมองค์การ" จะค่อยๆ ปรับเปลี่ยนไปช้าๆ ผลที่ได้จึงน่าจะยังใช้อธิบายองค์การเนชั่นได้อย่างน้อยก็ในอีกห้วงเวลาหนึ่งต่อไปจากนี้

เนื่องจากหัวข้อ "วัฒนธรรมองค์การ" มีลักษณะนามธรรม ความพยายามจัดรูปให้เด่นชัดขึ้นด้วยการกำหนดเป็นองค์ประกอบทั้ง 11 ประการ อาจไม่ครอบคลุมนิยยะทั้งหมด หรืออาจมีสิ่งอื่นๆ ภายใต้องค์การที่ไม่เข้าข่ายองค์ประกอบ 11 ประการโดยผู้วิจัยมิได้ถือเป็นข้อมูลก็ได้

การสัมภาษณ์บุคคลภายนอกองค์การ ผู้วิจัยสามารถสัมภาษณ์ได้เพียงคนเดียวเพราะผู้บริหารองค์การอื่นๆ ไม่สามารถปลีกเวลาจากภารกิจประจำวันได้

นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการศึกษาวัฒนธรรมเนชั่นเพียงองค์การเดียว อาจไม่ให้ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การสื่อสารมวลชนในสังคมไทยได้มากนัก ทั้งนี้เพราะองค์การเนชั่นมีลักษณะเฉพาะตัวที่คาดว่าจะเป็นเช่นเดียวกับองค์การสื่อสารมวลชนอื่นๆ ที่จะมีลักษณะไม่ซ้ำกัน งานวิจัยครั้งนี้จึงเป็นเพียงกรณีศึกษาหนึ่งขององค์การสื่อสารมวลชนไทยเท่านั้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยครั้งหน้าอาจขยายการศึกษา "วัฒนธรรมองค์การ" ไปสู่องค์การสื่อสารมวลชนแขนงอื่นๆ เพื่อทำยที่สุุดจะสามารถนำไปประมวลเป็นภาพรวมหรือสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การสื่อสารมวลชนของสังคมไทยได้

หรืออาจนำวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะขององค์การเนชั่นที่เรียกว่า "วิธีการไม่รู้จบ" ไปทดสอบกับองค์การสื่อสารมวลชนอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับองค์การเนชั่น หรือแตกต่างจากองค์การเนชั่น ว่าจะมีวิธีการเดียวกันหรือไม่ หากได้คำตอบเป็นคำอธิบายอื่นๆ สามารถนำมาประมวลเข้าด้วยกันเพื่อสร้างภาพรวมของคำอธิบายเกี่ยวกับยุทธวิธีในการดำเนินงานขององค์การสื่อสารมวลชนในสังคมไทยได้

ในส่วนของการขยายธุรกิจข้ามสื่อเนั้น งานวิจัยคราวหน้าสามารถนำไปเป็นหัวข้อหลักเพื่อวิเคราะห์ในแง่มุมมองทางเศรษฐศาสตร์สื่อสารมวลชนต่อไป